



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA E INDUCCIÓN PARA
NUEVOS COLABORADORES DE LA EMPRESA SOLARIS**

SUSTENTADO POR:

**MILADY STEPHANIE ESTRADA LÓPEZ
ANDRÉS DAGOBERTO GARAY CARDONA**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

ENERO, 2025



FACULTAD DE POSTGRADO

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA EMPRESA SOLARIS

**MILADY STEPHANIE
ESTRADA LÓPEZ**

**ANDRÉS DAGOBERTO
GARAY CARDONA**

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar un plan de comunicación interna e inducción para los nuevos colaboradores de la empresa Solaris, una organización hondureña dedicada a la comercialización de energía solar. A pesar de su crecimiento sostenido y éxito en proyectos significativos, Solaris carece de una estrategia de comunicación interna estructurada, lo que ha generado desafíos en la coordinación, claridad de mensajes y retroalimentación con sus colaboradores. La investigación analiza el estado actual de los procesos y canales de comunicación interna, identifica deficiencias y propone una estrategia que optimice los procesos de la misma. Mediante una metodología basada en encuestas, entrevistas y análisis de datos, se diseñó una propuesta integral que incluye procesos estratégicos, herramientas tecnológicas y mecanismos de retroalimentación, alineados a los valores y objetivos de la organización.



GRADUATE SCHOOL

**PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA EMPRESA
SOLARIS**

**Milady Stephanie Estrada
López
Andrés Dagoberto Garay
Cardona**

Abstract

The present work aims to develop an internal communication and induction plan for the new employees of Solaris, a Honduran organization dedicated to the commercialization of solar energy. Despite its sustained growth and success in significant projects, Solaris lacks a structured internal communication strategy, which has created challenges in coordination, message clarity, and feedback with its employees. The research analyzes the current state of internal communication processes and channels, identifies deficiencies, and proposes a strategy that optimizes these processes. Using a methodology based on surveys, interviews, and data analysis, a comprehensive proposal was designed that includes strategic processes, technological tools, and feedback mechanisms, aligned with the organization's values and objectives.

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo, en primer lugar, a Dios, quien nos ha dado la fuerza, sabiduría y guía para superar cada desafío que enfrentamos durante este proceso. Sin su presencia en nuestras vidas no habría sido posible lograrlo.

A nuestros padres, que han sido nuestro refugio y fuente inagotable de amor, paciencia y apoyo incondicional, además son nuestro ejemplo de trabajo duro y determinación.

A nuestros demás familiares, por sus palabras de ánimo que siempre nos impulsaron a seguir adelante.

Y, por último, a nuestras parejas, por su amor, paciencia y constante motivación. Gracias por estar a nuestro lado en los momentos más difíciles, recordándonos siempre que todo esfuerzo tiene su recompensa.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente a Dios, quien nos ha guiado y fortalecido durante este camino. Su presencia ha sido nuestra fuente de confianza y esperanza en cada etapa de este proyecto.

A nuestros padres, por sus sacrificios y enseñanzas que nos han llevado hasta aquí.

A nuestras familias, por ser nuestro mayor soporte emocional y por creer en nosotros incluso en los momentos de mayor incertidumbre.

A las personas entrevistadas, por su disposición y colaboración al compartir sus perspectivas y conocimientos, que resultaron fundamentales para nuestra investigación.

A la empresa Solaris y su equipo de trabajo, por brindarnos la oportunidad de conocer a fondo sus procesos y por confiar en nosotros para proponer estrategias que beneficien a su organización.

A nuestro asesor Enrique Jovel Rivas Solís, por compartir sus amplios conocimientos que nos ayudaron a llegar a nuestra meta.

Finalmente, agradecemos a nuestras parejas, por ser nuestro apoyo constante, por sus palabras de aliento y por recordarnos siempre que juntos podemos superar cualquier reto. Este logro también es de ustedes.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	9
AGRADECIMIENTO	10
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.1 INTRODUCCIÓN	17
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	17
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	19
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	19
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	19
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	20
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	20
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
1.5 JUSTIFICACIÓN	20
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	21
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	21
2.1.1 MACROENTORNO	21
2.1.2 MICROENTORNO.....	23
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN	25
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO.....	28
2.3.1 BASES TEÓRICAS.....	28
2.3.1.1 COMUNICACIÓN INTERNA.....	28
2.3.1.1.1 COMUNICACIÓN INTERNA EN ENTORNOS DIGITALES.....	31
2.3.1.1.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN	35
2.3.2 METODOLOGÍAS APLICADAS.....	40
2.3.2.1 EL STORYTELLING PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA	40
2.3.2.2 MODELO DIRCOM DE JOAN COSTA.....	41
2.3.2.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN.....	41
2.3.2.4 AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA	42
2.3.2.5 CÍRCULO DE DEMING	43
2.3.3 INSTRUMENTOS DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	43
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	44
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	44
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA	44
3.1.1 ESQUEMA DE VARIABLES	52

3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	53
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS	58
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	58
3.3.1 POBLACIÓN.....	58
3.3.1.1 COLABORADORES DE SOLARIS	58
3.3.1.2 EXPERTOS EN COMUNICACIÓN INTERNA	59
3.3.2 CENSO.....	59
3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	60
3.4.1 TÉCNICAS.....	60
3.4.1.1 ENCUESTA.....	60
3.4.1.2 ENTREVISTAS	60
3.4.2 INSTRUMENTOS.....	60
3.4.2.1 DESCRIPCIÓN DE LAS ENCUESTAS	60
3.4.2.2 DESCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS	61
3.4.3 PROCEDIMIENTOS.....	61
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	61
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS	61
CAPÍTULO IV.....	62
4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	62
4.1.1 RECOLECCIÓN DE DATOS A TRAVÉS DE ENCUESTAS.....	62
4.1.2 RECOLECCIÓN DE DATOS A TRAVÉS DE ENTREVISTAS	63
4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE DATOS	63
4.2.1 ANÁLISIS DE ENCUESTAS APLICADAS A LOS COLABORADORES DE SOLARIS	65
4.2.1.1 ANÁLISIS DEL CRUCE ENTRE VARIABLES EDAD E INFO. FRECUENCIA	65
4.2.1.2 ANÁLISIS DEL CRUCE ENTRE VARIABLES CIUDAD E INFO. COMPLETA.....	66
4.2.1.3 ANÁLISIS DEL CRUCE ENTRE VARIABLES EDAD E INFO. POR DPTO.....	67
4.2.1.4 ANÁLISIS DEL CRUCE ENTRE VARIABLES CIUDAD Y SATISFACCIÓN	68
4.2.1.5 ANÁLISIS DEL CRUCE ENTRE VARIABLES CIUDAD Y USO DE CANALES ACCESO A INFO	70
4.2.1.6 ANÁLISIS DEL CRUCE ENTRE VARIABLES EDAD Y USO DEL WS NO PARA MENSAJES OFICIALES.....	71
4.2.1.7 ANÁLISIS DEL CRUCE ENTRE VARIABLES EDAD Y DEMASIADA INFO ..	72
4.2.1.8 ANÁLISIS DEL CRUCE ENTRE VARIABLES ANTIGÜEDAD Y RETROALIMENTACIÓN.....	74

4.2.1.9 ANÁLISIS DEL CRUCE ENTRE VARIABLES CIUDAD Y PARTE IMPORTANTE	76
4.2.2.0 ANÁLISIS DEL CRUCE ENTRE VARIABLES CIUDAD Y FOMENTA LA COLABORACIÓN.....	78
4.2.2.1 ANÁLISIS DE LA VARIABLE CONFIANZA EN LA GERENCIA	80
4.2.2.2 ANÁLISIS DEL NPS	81
4.2.2 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS APLICADAS A EXPERTOS EN COMUNICACIÓN INTERNA	82
4.2.3 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA APLICADA A IVÁN PASTOR, SOCIO Y GERENTE GENERAL DE SOLARIS.....	101
4.3 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS DATOS ENCONTRADOS CON OTRAS TÉCNICAS QUE LOS AUTORES CONSIDEREN.....	103
4.3.1 ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA).....	103
CAPÍTULO V	110
5.1 CONCLUSIONES	110
5.2 RECOMENDACIONES	113
CAPÍTULO VI APLICABILIDAD	113
6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA	113
6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	113
6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA	115
6.4 DESARROLLO Y DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA A DETALLE.....	115
6.4.1 DESCRIPCIÓN	115
6.4.2 CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO	117
6.4.3 CONCORDANCIA DE SEGMENTOS.....	121
Referencias.....	139

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	33
TABLA 2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN.....	39
TABLA 3. MATRIZ METODOLÓGICA.....	44
TABLA 4. MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.	53
TABLA 5. RESPUESTAS SOBRE LA PREGUNTA 1	83
TABLA 6. RESPUESTAS SOBRE LA PREGUNTA 2	85
TABLA 7. RESPUESTAS SOBRE LA PREGUNTA 3	86
TABLA 8. RESPUESTAS SOBRE LA PREGUNTA 4	89
TABLA 9. RESPUESTAS SOBRE LA PREGUNTA 5	91
TABLA 10. RESPUESTAS SOBRE LA PREGUNTA 6	94
TABLA 11. RESPUESTAS SOBRE LA PREGUNTA 7.....	97
TABLA 12. ANÁLISIS FODA	103
TABLA 13. BENCHMARK DE HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA EN ENTORNOS DIGITALES.....	106
TABLA 14. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA SOLARIS.....	117
TABLA 15. PRESUPUESTO ELABORADO POR LA AGENCIA 24 STUDIO PARA ELABORACIÓN DE MATERIAL GRÁFICO, PAPELERÍA Y VÍDEO.....	119
TABLA 16. CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE TESIS CON LA PROPUESTA	121

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. STORYTELLING APLICADO A LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN.	40
FIGURA 2: ELEMENTOS DE LAS TRES ESFERAS DE COMUNICACIÓN DE JOAN COSTA.....	41
FIGURA 3: DESARROLLO DE LA AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA	42
FIGURA 4: CÍRCULO DE DEMING.....	43
FIGURA 3: ESQUEMA DE VARIABLES	52
FIGURA 5: DIAGRAMA DE ENFOQUE Y MÉTODOS	58
FIGURA 6: CRUCE EDAD E INFO. FRECUENCIA.	65
FIGURA 7: CRUCE CIUDAD E INFO. COMPLETA.....	66
FIGURA 8. CRUCE EDAD E INFO. POR DPTO.....	67
FIGURA 9. CRUCE CIUDAD Y SATISFACCIÓN.....	68
FIGURA 10. CRUCE CIUDAD Y USO DE CANALES ACCESO A INFO.	70
FIGURA 11. CRUCE EDAD Y USO DEL WS NO PARA MENSAJES OFICIALES.....	71
FIGURA 12. CRUCE EDAD Y DEMASIADA INFO.	72
FIGURA 13. CRUCE ANTIGÜEDAD Y RETROALIMENTACIÓN.....	74
FIGURA 14. CRUCE CIUDAD Y PARTE IMPORTANTE.	76
FIGURA 15. CRUCE CIUDAD Y FOMENTA LA COLABORACIÓN.	78
FIGURA 16. CONFIANZA EN LA GERENCIA.....	80
FIGURA 17. NPS.....	81

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: DISEÑO DE ESCALA DE MEDICIÓN PARA MEDIR RESPUESTAS DE COLABORADORES DE SOLARIS SEGÚN LA REFERENCIA DE OTROS AUTORES.	142
ANEXO 2: ENCUESTA REALIZADA A LOS COLABORADORES DE SOLARIS.	143
ANEXO 3: RESPUESTAS DE COLABORADORES DE SOLARIS A LA PETICIÓN REALIZADA PARA EL LLENADO DE ENCUESTA.	147
ANEXO 4: SOLICITUD DE ENTREVISTA A EXPERTOS EN COMUNICACIÓN INTERNA.	149
ANEXO 5: GUÍA DE ENTREVISTAS A EXPERTOS EN COMUNICACIÓN INTERNA Y GERENTE GENERAL DE SOLARIS.	152
ANEXO 6: ENTREVISTAS REALIZADAS A EXPERTOS EN COMUNICACIÓN INTERNA Y GERENTE GENERAL DE SOLARIS.	154

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

La comunicación interna es un pilar estratégico para el éxito organizacional, ya que permite la alineación de los colaboradores con los objetivos corporativos y fortalece la cultura organizacional. Según el Gerente General de Solaris, Iván Pastor, esta es una empresa líder en el sector de energía solar en Honduras, ha experimentado un crecimiento significativo desde su fundación en 1994. Sin embargo, la falta de un enfoque estructurado en la comunicación interna ha generado diversos inconvenientes en la empresa. Este trabajo aborda estas problemáticas mediante el diseño de un plan estratégico de comunicación interna que garantice la claridad y precisión en los mensajes, fomente la participación activa de los colaboradores y optimice la coordinación entre áreas. La propuesta busca no solo mejorar el flujo de información, sino también contribuir al bienestar organizacional y al cumplimiento de los objetivos estratégicos de Solaris.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Solaris es una empresa que comercializa el servicio de energía solar, constituida en 1994 en Honduras, fundada por el ingeniero Ricardo Membreño en respuesta a la creciente demanda energética de los hondureños, quienes enfrentaban una de las mayores crisis de energía eléctrica que el país ha experimentado. El ingeniero eléctrico, (Pastor, 2024) socio y director general, afirma que, con una visión innovadora, Ricardo Membreño identificó una oportunidad de mercado para atender las necesidades energéticas de la población.

Desde su fundación hasta el año 2015, Solaris se enfocó en atender a clientes residenciales tanto en zonas rurales como urbanas de Honduras. Durante este periodo, la empresa se especializó en sistemas de respaldo, sistemas aislados y sistemas de calentamiento solar de agua. A partir del 2016, Solaris comenzó a ofrecer sistemas solares con tecnología de conexión a red, un servicio que se ha vuelto popular hasta la actualidad. Esta transición hacia una nueva tecnología ha permitido a Solaris destacarse en el mercado.

Asimismo, el ingeniero Pastor, destaca que actualmente él es uno de los socios de Solaris junto a los ingenieros Ricardo Membreño y Adolfo Montenegro. En 2018, Iván Pastor y Adolfo Montenegro compraron las acciones de la empresa, asumiendo el control total de la misma. Bajo su liderazgo, Solaris ha experimentado un crecimiento significativo contando con diferentes sucursales a nivel nacional en seis departamentos, distribuidas en las ciudades de Tegucigalpa, Danlí, San Pedro Sula, La Ceiba, Catacamas y su última apertura en Roatán. De igual forma, la empresa se encuentra en la planificación de abrir una nueva sucursal en Choluteca para el año 2025.

La empresa ha estado involucrada en grandes proyectos a lo largo de los años, uno de ellos fue la instalación de 20,000 sistemas solares en viviendas de seis departamentos del occidente del país, esto permitió a las familias mejorar su calidad de vida. Otro momento de éxito para Solaris, fue la instalación del primer sistema eólico en Centroamérica, el cual se encuentra ubicado en Belice. De igual forma, la empresa junto a la UNESCO y el Consejo Hondureño de Ciencia y Tecnología, crearon la primera aldea solar en Latinoamérica, establecida en Choluteca.

Aunque la empresa tenga estos hitos importantes, sea exitosa, cuente con oficinas en diferentes ciudades del país y haya sido la responsable de gestionar distintos proyectos en cuanto al tema de energía se refiere, resulta interesante que no cuente con una estrategia centralizada en comunicación interna, sumado a ello, la empresa ha decidido que sea el departamento de Recursos Humanos el encargado de efectuar la comunicación entre las diferentes oficinas del país, gestionando todos los comunicados, avisos y demás información relevante al interior de la empresa, sin contar con un experto en el área de comunicación, lo que ha imposibilitado una eficiente gestión de la misma con todos sus colaboradores.

Entre los problemas que la empresa ha experimentado se encuentran la afectación en la cultura organizacional de los colaboradores, no ha habido claridad y precisión en los mensajes que se han transmitido, inexistencia de retroalimentación de parte de los empleados, uso de canales de comunicación no oficiales de parte de la empresa y propagación de rumores y malos ente los empleados.

En resumen, que el departamento de Recursos Humanos gestione la comunicación sin contar con un comunicador experto, en una empresa que se puede considerar grande, ha provocado múltiples inconvenientes como ser, que se vuelva más complejo coordinar el

trabajo entre las diferentes áreas, afectación en la cultura organizacional de los colaboradores, inexistencia de claridad en la información que la empresa desea comunicar, publicación de información imprecisa, no retroalimentación de parte de los empleados, el uso de canales de comunicación no oficiales que identifica problemas pero no ofrece soluciones, propagación de rumores y malos entendidos y resistencia a los cambios debido a la ineficaz estrategia utilizada para comunicar, ocasionando una gestión deficiente de la misma con todos sus colaboradores.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La ausencia de una estrategia de comunicación o una persona que esté a cargo de la misma ha provocado distintos inconvenientes, como ser la publicación de información imprecisa, la no retroalimentación de parte de los empleados, el uso de canales de comunicación no oficiales que identifica problemas, pero no ofrece soluciones y dificultades en cuanto al entendimiento de los mensajes de parte de los colaboradores, lo que resulta en una mala gestión de la comunicación de la empresa.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué impacto tiene la ausencia de una estrategia de comunicación interna en los colaboradores de Solaris?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cómo influye la falta de una estrategia de comunicación interna en los mensajes recibidos por los empleados de Solaris?
2. ¿Cuál es la percepción de los empleados de Solaris sobre la actual gestión de la comunicación a cargo del área de Recursos Humanos?
3. ¿Cuáles son los mejores canales para llevar a cabo la comunicación interna?
4. ¿Qué disposición existe de parte de los socios para implementar un plan de comunicación interna?
5. ¿Qué estrategia de comunicación interna se adecúa mejor a las necesidades de Solaris?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar los factores que influyen en la comunicación interna de la empresa Solaris, evaluando sus procesos, canales y dinámicas actuales para identificar oportunidades de mejora y diseñar una estrategia que garantice la claridad en la transmisión de información, optimice la coordinación entre áreas y fortalezca la cultura organizacional.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar los mensajes que se están utilizando y el impacto que están teniendo en los colaboradores.
2. Definir la percepción respecto a la comunicación interna.
3. Describir los distintos canales de comunicación interna actuales de la empresa determinando la función de cada uno de ellos.
4. Conocer cuál es el nivel de aceptación de parte de los socios y el departamento de Recursos Humanos hacia la implementación de un plan estructurado de comunicación interna.
5. Desarrollar una estrategia de comunicación interna que incluya los procesos y herramientas más favorables para Solaris.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Una estrategia de comunicación interna es un factor de suma importancia en las organizaciones, puesto que la misma se encarga de brindar una gestión eficiente sobre todo lo que una empresa desea comunicar a sus colaboradores. Por tanto, a través de ella se podrá potenciar la transparencia y fomentar un ambiente de trabajo más colaborativo y positivo, logrando que sus empleados se encuentren más alineados a los objetivos y valores de la empresa.

Para un mejor funcionamiento de Solaris, es necesario crear una estrategia de comunicación interna con el fin de mejorar los procesos de comunicación entre sus empleados en los diferentes departamentos y de esa forma fortalecer la cultura organizacional, establecer canales de comunicación oficiales, mantener claridad en los

mensajes que se comparten y evitar rumores y malos entendidos. De igual forma, se debe analizar la posibilidad de que Solaris cuente con un especialista en el área de comunicación corporativa que posea las herramientas necesarias para una correcta implementación de la estrategia de comunicación.

La implementación de una estrategia de comunicación interna genera bienestar e impacta en el éxito general de las organizaciones y al desarrollar esta estrategia se lograría maximizar los flujos informativos y se consolidaría la colaboración interna, elementos fundamentales para el desarrollo empresarial. Una comunicación interna inadecuada puede fomentar divisiones de los equipos y debilitar la cultura de la empresa. Establecer una estrategia de comunicación interna eficiente es una elección estratégica que permite una mejor alineación de los empleados con los objetivos de la empresa, facilita la colaboración entre departamentos, permite una mejor toma de decisiones, facilita una respuesta rápida y coordinada y mejora la reputación interna de la organización, lo que podrá impulsar los procesos de comunicación para ayudar a alcanzar los objetivos comerciales de cualquier empresa.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1.1 MACROENTORNO

La comunicación interna ha evolucionado para convertirse en un elemento esencial dentro de las organizaciones, no solo como un medio para compartir información, sino como una herramienta estratégica que fomenta la motivación y el compromiso de los empleados. Su importancia radica en la capacidad de ser una herramienta estratégica que moldea la cultura empresarial, alinea los objetivos de los empleados con los de la empresa y, en última instancia, impulsa el crecimiento colectivo.

Para (Díaz & Góngora, 2020, citado por Feijoó, 2022, p.15), la comunicación interna, es el intercambio de información enviada y recibida entre los distintos miembros de la corporación, para indicar a los mismos cuales son sus actividades y que las ejecuten según como lo demande la organización. Asimismo, contempla, el manejo de los canales adecuados para que estos mensajes se gestionen de manera correcta.

Específicamente, una de las funciones principales de la comunicación interna, es brindar toda la información pertinente sobre la gestión de la organización a cada uno de los colaboradores, ya que, como resalta (García, 1998, citado por Wills et al. 2017, p. 138) permitirá la disminución de desinformación, lo que a su vez, se traduce a una mayor claridad y transparencia de la misma ante cualquier situación que enfrente la organización.

Este tipo de comunicación se ha convertido en una parte esencial para lograr el desarrollo organizacional de una empresa, ya que a través de ella se logra promover una alta motivación entre los colaboradores, lo que a su vez impulsa una mayor productividad en los mismos (Chavez & Coronel, 2023). Al respecto, (Popa, 2020, citado por Claro et al. 2022, p.6), resalta la importancia de la misión y visión de las empresas en la comunicación interna, además menciona que los valores deberían coincidir con los de los colaboradores y tener una repercusión directa en la cultura organizacional. Estos autores dejan claro que existe una relación directa entre la comunicación interna y la cultura organizacional.

De igual forma, esta idea se ve reforzada por (Camacho & Arroyave, 2010, citado por Pinto, 2017, p.2) indicando que la comunicación interna puede utilizarse como una estrategia para impactar en el aspecto motivacional de los colaboradores, además de fomentar su participación en el cumplimiento de los objetivos y metas empresariales de su organización, adquiriendo un mayor compromiso con la misma.

Se pueden mencionar ejemplos de cómo la importancia de la comunicación interna ha escalado a niveles altos que, las empresas Global de Comunicación y Posicionamiento Estratégico ATREVIA, la revista Capital Humano del grupo La Ley y el IE Business School, crearon en 2001 el Observatorio de Comunicación Interna (OCI), desde entonces este se ha encargado de reconocer a múltiples empresas alrededor del mundo por sus buenas prácticas y estrategias de comunicación interna.

De acuerdo a un artículo publicado en el sitio web del Observatorio de Comunicación Interna en el año 2024, se llevó a cabo la XIV edición de sus Premios a las Mejores Prácticas de Comunicación Interna, en donde destacaron distintas compañías. Ernst & Young fue galardonada por su proyecto “Capítulo Piloto,” una serie estilo falso documental que refleja la vida de la empresa. Este proyecto fue creado para aumentar la participación de los empleados y atraer nuevo talento.

De igual forma, el premio a la Mejor Herramienta de Comunicación Interna fue otorgado a LA CAJA, una empresa argentina, por su proyecto “IA al servicio de los colaboradores:

RH BOT.” Este desarrollo utilizó inteligencia artificial para crear una herramienta que permite a los empleados resolver trámites internos, solucionar dudas al instante y acceder a información relevante de manera inmediata, con indicadores de éxito comprobados. Asimismo, L’OREAL (Argentina) recibió el premio por su proyecto “One L’Oréal,” que se centró en mejorar la gestión de la comunicación dentro de un conglomerado de múltiples marcas y divisiones. El proyecto incluyó la planificación y organización de mensajes clave, la definición de nuevas herramientas, y la reestructuración de la cadena de valor para alinear a todos hacia un propósito común.

Los ejemplos anteriores brindan una perspectiva de lo importante que es implementar una buena comunicación interna en las empresas, puesto que, para (Duarte, 2020), una deficiente comunicación interna dentro del entorno corporativo puede generar un impacto significativo en la cultura de la organización, lo que a su vez repercute negativamente en el clima laboral. Esta falta de comunicación adecuada no solo distorsiona la interacción y colaboración entre los empleados, sino que también afecta directamente indicadores clave de excelencia, como la productividad y la calidad del trabajo realizado.

2.1.2 MICROENTORNO

La comunicación interna en Honduras ha experimentado una transformación notable. Lo que anteriormente era un concepto poco comprendido ha ganado reconocimiento y cada vez más organizaciones están destinando recursos y abriendo posiciones específicas para gestionarla. Aunque este ámbito sigue en desarrollo en el país, la tendencia es clara: las empresas están reevaluando y mejorando cómo manejan la comunicación interna. A pesar de la falta de una entidad reguladora específica, la Ley de Transparencia ha comenzado a desempeñar un rol indirecto en el fomento de prácticas más transparentes, influenciando positivamente este aspecto dentro de las organizaciones.

En muchas empresas, la comunicación interna sigue siendo subestimada y reducida a una simple tarea operativa, cuando en realidad es una función estratégica clave para el éxito organizacional. Más que un canal de transmisión de mensajes, debe ser un proceso planificado que fortalezca la cultura y el compromiso de los empleados. En la siguiente reflexión, se expone por qué es un error limitar el rol del comunicador interno a la distribución de información sin un criterio estratégico.

La comunicación interna no es un trabajo de secretaria, aunque en muchas empresas así se perciba. Hay una creencia errónea de que el comunicador interno solo debe encargarse de enviar los mensajes que otros departamentos le piden, sin ningún tipo de criterio estratégico. Esto es un error, porque la comunicación interna no puede funcionar solo como un canal de emisión de mensajes de las distintas áreas. Debe ser un proceso estructurado, con planificación y visión a largo plazo. Si el comunicador interno solo recibe y distribuye mensajes sin considerar el impacto que estos generan, la comunicación se vuelve un canal de ruido en lugar de una herramienta que fortalezca la cultura organizacional y el compromiso de los empleados. (Entrevista Darwin Fernández, 2024)

En el caso de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), según una entrevista realizada el 15 de agosto de 2024 a la Jefa de Comunicación Interna y Externa, Karla Ramos, la comunicación interna está predominantemente enfocada en la transmisión de información, dejando de lado aspectos importantes como la gestión y el fortalecimiento del sentido de pertenencia entre los colaboradores. A pesar de los esfuerzos por mantener informados a los empleados, en los últimos años se ha observado un incremento en el uso de medios digitales no oficiales, como WhatsApp, lo que refleja una tendencia global hacia la personalización directa de los mensajes, aunque aún no se ha consolidado en su totalidad en Honduras.

La UNAH enfrenta limitaciones importantes en su comunicación interna: falta de innovación, baja participación de los responsables, una cultura organizacional poco favorable y restricciones económicas. El equipo de comunicación, compuesto por cuatro personas, carece de los recursos y herramientas necesarias para implementar estrategias más avanzadas, lo que ha resultado en una dependencia del correo electrónico como principal canal de comunicación.

Por otro lado, Solaris, una empresa de carácter privado, la gestión de su comunicación interna está delegada al Departamento de Recursos Humanos, bajo la supervisión de una sola persona. A diferencia de la UNAH, Solaris no cuenta con un departamento específico para la comunicación interna, lo que genera una dependencia casi total de WhatsApp y correos electrónicos como principales medios de transmisión. Al igual que en la

universidad, Solaris enfrenta el reto de la falta de personal y estructura para personalizar y gestionar eficazmente la comunicación interna. Sin embargo, la diferencia radica en que Solaris, siendo una empresa privada, podría tener más flexibilidad para adaptarse a nuevas soluciones, aunque hasta el momento no ha hecho avances en esta área, según lo expuesto por su Director General, Iván Pastor.

Otro ejemplo de gestión de comunicación interna es el caso de la Secretaría de Educación de Honduras, que según un documentado publicado en 2021 en donde se realizó un diagnóstico de la misma, esta enfrentaba diversos desafíos a nivel central. Principalmente se percibió una falta de coordinación entre las diferentes direcciones y unidades, lo que llevó a una planificación ineficaz y dispersa. Esta descoordinación está relacionada, en parte, con la complejidad de administrar una entidad tan grande, con presencia en todos los departamentos y municipios del país.

En el nivel descentralizado, que incluye las Direcciones Departamentales, Distritales y Municipales de Educación, la comunicación presentó dificultades. Aunque se han hecho esfuerzos para descentralizar procesos, muchos siguen bajo control del nivel central, lo que restringe la autonomía y la eficacia de estas direcciones. La comunicación entre los niveles central y descentralizado es mayormente unidireccional, con escasa retroalimentación, lo que implica que las instrucciones se envíen desde el centro sin un intercambio adecuado de información sobre los objetivos y el uso de los datos solicitados.

En resumen, la comunicación interna en Honduras está en una etapa de transición, con un reconocimiento creciente de su importancia, pero aún enfrenta numerosos desafíos relacionados con la falta de recursos, la estructura organizacional y la coordinación. Sin embargo, estos retos presentan una oportunidad para que las organizaciones reevalúen y fortalezcan sus enfoques de comunicación interna, promoviendo un entorno más colaborativo y eficiente que beneficie a todos sus integrantes.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

- **Comunicación Interna:** “Contribuye a generar un gran compromiso de los colaboradores, ya que potencia mayores dinámicas relacionales, participativas y de sentimientos de pertenencia, basados en la valorización de su capital humano y en una efectiva gestión de interacción con sus miembros” (Brandão, 2018, citado por Jiménez et al. 2021, p.99).

- **Feedback:** La comunicación efectiva no solo depende de transmitir un mensaje, sino también de asegurar que este sea comprendido y recibido adecuadamente:

El feedback o información de retorno completa el ciclo de la comunicación porque devuelve al emisor la información por parte del receptor y de este modo confirma que en efecto se le ha escuchado, o, al menos, que el mensaje ha sido recibido de una determinada manera. (Gallego & Ongallo, 2020, p.10)

- **Entornos digitales:** “Se caracterizan, además, por una mayor velocidad de comunicación, un gran volumen de usuarios y una alta capacidad de viralización de los contenidos” (Almansa & Ponce, 2021, p.17).
- **Tecnologías de información:** En la era digital, las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) juegan un papel clave en el intercambio de datos y la conectividad:

Las Tecnologías de Información y la comunicación (TICs), se refieren a la tecnología informática que engloba todos aquellos servicios de intercambio de información como son el correo electrónico, redes sociales, navegadores, blog, webs y a las telecomunicaciones, redes telefónicas o conectados a internet desde cualquier dispositivo electrónico que dan soporte al intercambio de datos. (Graf, 2020, p.1)

- **Recursos Humanos:** El éxito de una empresa depende en gran medida del talento y las capacidades de su equipo humano:

Los recursos humanos son el principal activo de una empresa, es un conjunto de conocimientos, experiencias, motivaciones, conocimientos, habilidades, capacidades, competencias y técnicas que poseen y pueden aportar las personas a una organización para garantizar el funcionamiento de las diversas áreas de la empresa. (Armijos et al. 2019, p.169)

- **Departamento de comunicación:** Es el departamento responsable de “gestionar comunicación de la organización, tanto interna como externa”, además debe “desarrollar la estrategia de comunicación de la organización”, lo que implica “determinar los

objetivos de comunicación, el mercado objetivo y las mejores herramientas y canales de comunicación para llegar a ellos (Arreaga, 2023, p.16).

- **Cultura organizacional:** Cada organización posee una cultura única que define sus valores, creencias y formas de interacción:

Un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y de relaciones típicas de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano con características propias, con su propia cultura y con un sistema de valores. Todo ese conjunto de valores debe ser continuamente observado analizado e interpretado. (Chiavenato, 1993, citado por Mena, 2018, p.13)

- **Planificación estratégica:** “Ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos” (Suárez, 2016, p.6).
- **Motivación laboral:** La motivación es el motor que impulsa a las personas a actuar con un propósito definido:

Es un impulso interior que activa la predisposición de un individuo a realizar cualquier actividad o comportamiento orientado a una meta, en dirección al logro de un objetivo determinado. Las motivaciones de las personas pueden identificarse en el marco de cualquier área. (Bohórquez et al. 2020, p.386)

- **Bienestar laboral:** “Es un estado afectivo en el cual se encuentra un trabajador en su entorno laboral, tanto en términos de activación como de grado de placer experimentado por la experiencia en las actividades que realiza” (Patlán, 2016, citado por Espinoza et al. 2021, p.241).

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.3.1 BASES TEÓRICAS

2.3.1.1 COMUNICACIÓN INTERNA

Definición de la Comunicación Interna

La comunicación interna ha sido estudiada y utilizada por diversos autores para explicar el fenómeno que es la comunicación en las empresas, lo que ha ocasionado que se le defina de múltiples formas, pero para tener un mejor entendimiento y conocerla más a fondo, se destaca la siguiente definición de comunicación interna como “la transacción de comunicación entre los empleados de diversas áreas de especialización, las cuales necesitan diseñar y rediseñar los valores y actividades de la organización” (Mussa, 2022, citado por Chavez & Coronel, 2023, p.182).

Otra definición destacable, que describe a la comunicación interna como "la reunión de acciones de comunicación y mensajes confeccionados de forma voluntaria para interrelacionar con los públicos internos de la compañía” (Capriotti, 2009, como se citó en Vilca, et al. 2021, p.148). Estas definiciones subrayan la importancia de una comunicación diferenciada y creativa que reflejan las cualidades de la organización.

La relación que existe entre la comunicación interna y el clima organizacional es crucial para el desempeño de una empresa, se observa en la idea un planteamiento con un concepto más enfocado en el sentir de los colaboradores y su involucramiento en una organización, el cual menciona que la comunicación interna desempeña un papel crucial al establecer los fundamentos necesarios para un clima organizacional positivo, ya que no solo facilita la cohesión y la armonía dentro del equipo, sino que también impulsa una mayor participación activa del personal en las actividades de la empresa (Robledo et al. 2019)

Por último, sobre la estrategia existe otro punto de vista que explica la importancia de los mensajes que se transmiten, sin omitir la relevancia que deben tener los colaboradores en una organización. Esta recalca que la comunicación interna “debe centrarse en la intención estratégica de la organización. Así, la comunicación debe proporcionar información pertinente, pero también oportunidades para hablar, involucrarse, ser escuchados y participar activamente” (Aced et al. 2021).

Evolución de la Comunicación Interna

La comunicación interna ha evolucionado a lo largo de los años y es de suma importancia ver cuál pudo haber sido su génesis según algunos académicos, quienes consideran este se sitúa desde hace muchos años, concretamente en el siglo anterior. “Existe cierto consenso en que la comunicación interna aparece a partir de la tercera década del siglo XX, paralelamente con el movimiento emergente sobre las teorías de las relaciones humanas” (Guerrero et al. 2023, p.10).

Continuando con el desarrollo de la teoría, autores afirman que esta empezó a ganar relevancia en el ámbito organizacional, puesto que las empresas tenían dificultades debido a cambios en sus estructuras y maneras de operar. Esta complejidad, unido a la necesidad de mantener a los colaboradores con los objetivos de la organización, dio un impulso a la creación de estrategias de comunicación más eficientes y sistemáticas. En este contexto, autores afirma que esta fue “tratada por primera vez por Haynes en 1922 al indicar que la industrialización obligaba a buscar una manera de satisfacer la pérdida de contacto personal entre los empleados y el empleador” (Ruck y Yaxley, 2013, citado por Martínez, 2022, p.122).

Con el paso del tiempo, la comunicación interna fue adquiriendo gran importancia, no solo por ser la encargada de informar al personal de una empresa, sino que también para que estos apreciaran el valor de lo que esta les ofrece. En ese sentido, “la comunicación en las organizaciones se convierte en el principal vehículo que puede proveer de mensajes e información a quienes hacen vivos a los sistemas, encaminando a que logren diferenciar su marca sobre otras y apreciar las ventajas competitivas” (Barroso et al. 2023, p.77).

A medida que las organizaciones empezaron a reconocer que tener una estrategia de comunicación interna era de gran importancia, esta dejó de ser una simple herramienta encargada de la transmisión de mensajes y se convirtió en un pilar fundamental para el éxito de las empresas y como resultado de esta transformación, "la comunicación interna ha pasado de ser un carácter instrumental, a ser considerada una función estratégica de management, confirmando su rol crucial en la gestión actual” (Verazzi & Cuenca, 2018, citado por Claro et al. 2022, p.9).

Uso de la Comunicación Interna

Según expertos en la materia, existen algunos modelos para gestionar la comunicación interna, los cuales pueden ser utilizados para desarrollar estrategias de comunicación más efectivas y perdurables en el tiempo. Uno de estos es el modelo de las “cinco íes”, el cual se basa en: investigación, información, integración, identificación e imagen. Estas ayudan a factores como la mejora en el sentido de pertenencia, reforzamiento de la cultura organizacional, entre otros.

Este modelo encamina a la organización hacia el logro de sus objetivos aumentando la identificación de los colaboradores con el propósito de la empresa, brindándoles información necesaria y oportuna para hacer mejor su trabajo, fortaleciendo la integración entre equipos; y generando en ellos una imagen positiva sobre la institución. (Andrade 2005, citado por Pezo et al. 2020, p.9)

Aunque el modelo antes mencionado pueda parecer bastante completo, hay autores que si bien es cierto no proponen exactamente el mismo, sí consideran algunas características para plantear un concepto en el que hacen énfasis en algunos aspectos relacionados con la cultura de la empresa. En este sentido, “la comunicación en sí misma constituye una dimensión del clima organizacional y se operacionaliza a través de cuatro categorías: estímulo al desarrollo organizacional, aporte a la cultura organizacional, proceso de realimentación y estilos de comunicación” (Segredo, 2017, citado por Castro & Díaz, 2021, p.137). Contar con estos aspectos permitirá que la comunicación fluya, que exista una mejora en el clima laboral e impacte directamente en la satisfacción del personal.

Otro enfoque relevante, es el Modelo Dircom, el cual se encuentra en la propuesta del plan de comunicación interna con una mirada Dircom para el Fondo Metropolitano (INVERMET) y que basado en las ideas de Joan Costa, divide la comunicación en tres esferas: institucional (presidencia y directivos), organizacional (cultura interna) y mercadológica (público externo). Aunque incluye aspectos fuera de la comunicación interna, se aborda de manera integral, destacando el rol de la alta dirección en la comunicación con los colaboradores, fomentando liderazgo, sentido de pertenencia y orgullo, además difundiendo logros personales e institucionales para proyectar una imagen positiva (Guerrero et al. 2023).

En resumen, la implementación de estos modelos y metodologías de comunicación interna permite a las empresas gestionar aspectos como el clima laboral, cultura corporativa, alineación de los colaboradores con los objetivos de la misma y una correcta transmisión y recepción de los mensajes que la organización desea comunicar. Cada uno ofrece una visión con ideas no exactamente iguales, sin embargo, comparten algunos conceptos que permitirán tratar de alcanzar los objetivos institucionales.

2.3.1.1.1 COMUNICACIÓN INTERNA EN ENTORNOS DIGITALES

La comunicación interna en entornos digitales para las organizaciones contempla algunas definiciones que ayudan a entender mejor qué es, para qué sirve, cómo funciona y lo que esta puede provocar. Una de ellas es la que propuso la Facultad de Comunicación de la Universidad Anáhuac de México, la cual menciona que es el “proceso social que integra a la tecnología para hacer fluir y acelerar mensajes e interacciones entre la organización o institución y sus grupos de interés a partir de la producción, procesamiento e intercambio de información” (Árevalo, 2021, p. 22).

Por otro lado, existe una definición de la comunicación interna en entornos digitales que, según académicos, va principalmente enfocada a aspectos relacionados con el trabajo y sentir de los colaboradores, tales como, “cambios en la forma en que los empleados realizan tareas y procesos; al igual que cambios en sus relaciones sociales, relaciones dentro de la organización y posteriormente a su experiencia laboral general” (Galindo, 2020, p.5).

De acuerdo al World Economic Forum, por su traducción Foro Económico Mundial (2021), la digitalización ha impactado fuertemente en las organizaciones, puesto que los entornos digitales “han revolucionado la comunicación empresarial de manera significativa, transformando la forma en que las empresas se comunican, operan y se relacionan con sus clientes, socios comerciales y empleados, demostrando las nuevas formas de comunicación e interrelación empresarial” (Pupiales et al. 2023, p.1577), permitiendo una transmisión de información más fluida, rápida y eficiente, eliminando también el limitante que suponían las distancias entre equipos y departamentos.

La comunicación en entornos digitales brinda la posibilidad de dar ese primer paso para ser más competitivos en el mercado, ser diferentes al resto para mantener una gestión exitosa en un largo plazo, lo cual se logra a través de la digitalización (Ledahawsky, 2022).

Es evidente que el internet supuso un antes y un después en cuanto a la comunicación en entornos digitales se refiere, estableciendo nuevos formatos y medios de transmisión de información. “Fue relativamente sencillo que iniciaran con páginas web que tenían información estática y a través de las cuales daban a conocer su esencia como organización”, posteriormente llegó el correo electrónico y formularios en la web, lo que abrió “la posibilidad de tener una comunicación de doble vía y además de que se realizara de manera inmediata entre la organización y sus seguidores” (Árevalo, 2021, p.22). Todo lo que esto ha traído ha generado un cambio drástico con las audiencias, lo cual no debe interpretarse como una simple mejora tecnológica, sino que también como una innovación social (Peña et al. 2019).

Como bien se ha mencionado anteriormente, el uso de la comunicación en entornos digitales en las organizaciones, ha permitido avances tecnológicos e innovadores muy significativos, además, esto también ha impulsado a que los colaboradores desarrollen habilidades para utilizar mejor las mismas. Esto ha hecho que se distribuya “todo tipo de información digital, a nivel público y privado, de manera ágil en cualquier lugar y momento” (Cantero, 2018, como se citó en Medina, 2022, p.133).

Existen muchas herramientas digitales para utilizar la comunicación interna en las empresas, tales como: Asana, Trello, ProofHub, Jive, Monday, Basecamp, Cisco Webex, Chanty, Flock, Rocket.Chat, Mattermost y Skype, por mencionar algunas. Entre las más importantes están las que ofrece Microsoft, siendo una Microsoft Teams, la cual es una aplicación de colaboración utilizada para el trabajo híbrido con el fin de que los usuarios y equipos estén informados, organizados y conectados. Por otro lado, está el caso de Microsoft Outlook, que sirve para gestionar correos electrónicos, calendarios, contactos y listas de tareas (Sitio web de Microsoft, en su última actualización de 2024).

Otra de las herramientas más importantes es Slack, la cual según información de su sitio web oficial, es “una aplicación de mensajería para empresas que conecta a las personas con la información que necesitan. Slack transforma la manera en que se comunican las organizaciones reuniendo a las personas para que trabajen como un equipo unificado” (Sitio web de Slack, en su última actualización de 2024).

Por otro lado, se observa la herramienta Zoom, la cual se encarga de organizar videollamadas y realizar distintas acciones dentro de las mismas. Según información obtenida de su sitio web, Zoom “agiliza las comunicaciones, mejora la productividad,

aumenta la participación de los empleados, optimiza el tiempo en persona y ofrece a los clientes la posibilidad de elegir entre aplicaciones e integraciones de terceros” (Sitio web de Zoom, en su última actualización de 2024).

También existen los servicios que ofrece Google, que con Google Workspace, dispone de varios planes personalizados para satisfacer necesidades específicas. Además de ofrecer Gmail de manera gratuita para uso personal, también proporciona cuentas de Gmail a través de los planes Workspace Individual y Workspace/Business. “Estas herramientas incluyen almacenamiento adicional, direcciones de correo electrónico personalizadas y plantillas profesionales para correos, facilitando la organización y la comunicación” (Sitio web de Google Workspace, en su última actualización de 2024).

A continuación se muestra un benchmark de las herramientas antes mencionadas para la realización y gestión de la comunicación interna en entornos digitales de las organizaciones.

Ventajas y desventajas de la Comunicación Interna

Tabla 1. Ventajas y desventajas de la Comunicación Interna

Ventajas	Desventajas
1. La práctica de la comunicación interna mejora el clima laboral y crea un ambiente de trabajo más propicio.	1. La comunicación interna puede generar un riesgo de retroalimentación excesiva de parte de los empleados, puesto que, al poseer mejores herramientas para comunicarse, podría mal utilizarse y hacer un uso inadecuado de la misma.
2. Mejora la transmisión y recepción de los mensajes que una empresa desea comunicar, además de que puede generar retroalimentación.	2. Genera resistencia al cambio de parte de los colaboradores debido a los nuevos procesos de comunicación.
3. Refuerza la misión, visión, valores y ayuda a que los colaboradores estén alineados con los mismos.	3. La alta dirección podría tomar malas decisiones de comunicación interna y no

	estar anuentes a recibir consejos acerca de la misma.
Ventajas	Desventajas
4. Genera que los empleados posean mayor participación en la empresa, lo cual genera sentido de pertenencia, ya que al se obtienen mejores herramientas, mayor retroalimentación y canales de comunicación más optimizados	4. Promueve la burocracia, esto debido a que en muchas ocasiones puede modificar o reemplazar procesos ya establecidos por otros que no lleguen a tener esa mejoría que se busca.
5. Permite un mejor entendimiento de los objetivos de la empresa, generando que los empleados los comprendan mejor, por lo que se puede obtener un mejor desempeño.	5. Tomando en cuenta el factor de la digitalización en el uso de la comunicación interna, hace que se pierda la socialización de los colaboradores, lo que genera un retraso en la innovación, haciendo que en muchas ocasiones.
6. Trae consigo el uso de herramientas como Microsoft Teams, Slack, Zoom, entre otras, las cuales facilitan la comunicación constante y la integración de equipos. Esto mejora la cohesión y la productividad.	6. La comunicación interna en entornos digitales requiere una constante actualización de habilidades y conocimientos, lo que puede ser desafiante para algunos empleados y generar resistencia al cambio.
7. Al modernizarse y utilizar la digitalización en la comunicación interna, se fomenta la innovación y la integración de nuevas tecnologías y procesos, lo que puede hacer que la organización sea más competitiva en el	7. Puede generar una dependencia tecnológica debido al tipo de herramientas digitales que se utilizan, lo que puede causar problemas si hay fallas técnicas o falta de conectividad, afectando la continuidad del trabajo.

mercado. Esto permite a las empresas adaptarse rápidamente a los cambios.	
8. La comunicación interna en entornos digitales facilita el acceso a la información desde cualquier lugar y en cualquier momento, promoviendo el trabajo remoto y la colaboración en equipos distribuidos. Esto aumenta la flexibilidad laboral y la productividad.	

Fuente: Elaboración propia

2.3.1.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN

Definición de la Planificación Estratégica de la Comunicación

Para dar comienzo a la definición de lo que es la planificación estratégica de la comunicación, es de gran relevancia destacar de forma individual las funciones de los dos componentes que la conforman para formar un todo: la planificación y la comunicación. Por un lado, la planificación es la que se encarga de definir cuáles serán los objetivos, establecer procesos y programar las actividades que se necesiten para lograrlos. Entre tanto, la comunicación, es la encargada de “transmitir información de manera efectiva a los stakeholders, con el fin de alcanzar metas específicas, como mejorar la imagen de la empresa, fortalecer relaciones con clientes o aumentar la visibilidad de una marca” (Saab, 2015, citado por De Santis et al. 2024, p.13).

Un enfoque que junta ambos factores vistos de forma individual anteriormente, es el que menciona que la planificación de la comunicación estratégica, es un componente esencial en cualquier organización o campaña y que además toma en cuenta cuál será su posible impacto con el entorno que le rodea.

Es el método o conjunto de métodos que sigue el comunicador y su equipo para seleccionar, estructurar y difundir su comunicación para el mejor logro de los objetivos asignados, teniendo en cuenta todas las posibles reacciones de los competidores,

cooperadores, su público objetivo y los cambios del entorno. (Pérez, 2008, citado por Ramírez et al. 2020, p.37)

Por otro lado, según algunos académicos, esta teoría tiene un significado que va más allá de lo que es únicamente transmisión de mensajes y métodos que utilizará un equipo de comunicación, sino que esta posee un rol trascendente en cuanto a la gestión de la organización respecto a su relación con los clientes. De igual forma, esta permite a las organizaciones alinear sus estrategias de comunicación con sus objetivos comerciales.

La planificación estratégica es uno de los cinco principales criterios de la agencia integrada ideal destacados por los anunciantes, junto con la creatividad o la innovación, el conocimiento del mercado y del cliente, el servicio de cuentas y la atención al cliente y la oferta de servicios integrados (360°). (Scopen, 2017, citado por Castelló, 2019, p.30)

En conclusión, la planificación estratégica de la comunicación se presenta como un factor esencial que establece procesos, fija objetivos y transmite lo que se dará a conocer con el fin de alcanzar las metas trazadas previamente por la organización. Así lo refuerzan algunos académicos, al mencionar que “La planificación estratégica es una orientación de intervención o enfoque de acción destinado a cumplir con unos objetivos” (Xifra, 2007, citado por Puertas, 2020, p.19).

Evolución de la Planificación Estratégica de la Comunicación

La planificación estratégica de la comunicación lleva mucho tiempo siendo trascendental para las empresas, su rol y funciones han ayudado a las mismas para el cumplimiento de metas organizacionales. Es por ello que resulta interesante explorar desde hace cuanto esta viene siendo utilizada y su evolución en el tiempo. Desde mediados del siglo XX, este concepto de estrategia se empezó a incluir como un aspecto importante cuando se hablaba del proceso de planificación y gestión de las comunicaciones.

Ya en los años 1950 y 1960 diversos autores como Nielander y Miller (1951), Cutlip y Center (1952) o Marston (1963) incorporaban la estrategia como un aspecto clave de la planificación de comunicación y en las décadas sucesivas la mayoría de los autores también la han incluido en sus modelos. (Madroñero & Capriotti, 2018, p.172)

A partir de las décadas antes mencionadas, la planificación estratégica de la comunicación comenzó a ser adoptada por algunos países alrededor del mundo. Del continente americano, fue Estados Unidos el primero en utilizarla a finales de los años 80. Por su parte, a Europa, vio su llegada prácticamente 10 años tarde, a partir de los años 2000, que fue cuando esta idea ganó popularidad para incorporarla en instrumentos de planificación (Herrera, 2021).

Los retos que la planificación estratégica de la comunicación enfrenta en la actualidad son muchos, ya que el mundo tan cambiante como se conoce hoy, supone una gran cantidad de avances tecnológicos que obligan a una rápida adaptación y transformación de las organizaciones (Puertas et al. 2020). Esta constante evolución provoca que las estrategias se vuelvan más flexibles y que quienes las ponen en práctica estén preparados para anticipar cambios.

Uso de la Planificación Estratégica de la Comunicación

Para hablar sobre el uso de la planificación estratégica, hay que remontarse hasta los años 60, cuando se creó una mayor conciencia sobre cómo estructurarla de forma más organizada. Fue cuando apareció “el Modelo RACE formulado por Marston (1963), propone que, para que la práctica de la comunicación organizacional se desarrolle estratégicamente, ésta debe efectuarse a través de un proceso estructurado en cuatro etapas: investigación, planificación, ejecución y evaluación” Capriotti, 2019, p.23). La etapa de investigación se centra en recopilación y análisis de información, para anticipar un diagnóstico de la situación.

En función del diagnóstico aparece la etapa de planificación que fijará objetivos, tácticas, estrategias y acciones. Una vez llevada a cabo esta etapa, le precede la de ejecución, que es la encargada de llevar a cabo el programa y finalizar con una investigación evaluativa. Por último entra en marcha la etapa de evaluación, que determinará si se alcanzaron los objetivos alcanzados en base a resultados, para posteriormente realizar conclusiones finales.

Continuando con este modelo, resulta oportuno observar ejemplos reales del mismo en el contexto actual de lo que es el mundo, con avances tecnológicos y notoria modernización constante. Estos se observan en el artículo La planificación estratégica de la comunicación en la era digital. Los casos de estudio de Wallapop, Westwing y Fotocasa, dejando claro

que su toma de decisiones basada en datos, evaluación, planificación y ejecución de contenidos, han destacado en las relaciones públicas, estrategias de marketing de contenidos e influencer marketing (Coll & Micó, 2019).

Otro modelo de planificación estratégica de la comunicación, es el Modelo de planificación estratégica desde la prospectiva y la emocionalidad, el cual consiste en cuatro etapas que culminan en la ejecución y gestión de la comunicación, pero desde un punto de vista estratégico. La primera etapa es la de análisis de la coyuntura, el cual consiste en revisar variables sociales, económicas y sociales de los públicos para comprender su estado emocional y contexto actual. La segunda etapa es el diseño de escenarios, en la cual se identifican sucesos de la situación actual y permite planificar estrategias y acciones de manera realista. Los escenarios ayudan a adaptar la estrategia tomando en cuenta la actitud de los públicos.

La tercera etapa consiste en definición de estrategias, la cual es considerada la fase central del modelo, estableciendo como se ejecutará la comunicación. Esta etapa debe ajustarse a los sentimientos del público para que el impacto sea más efectivo. Por último, se encuentra la etapa de elección de acciones, siendo aquí donde se establecen mensajes, acciones, herramientas y medios que se estarán utilizando para comunicar (Antezana, 2020).

En resumen, ambos modelos vistos subrayan la importancia de un enfoque centrado en el público para obtener una comunicación con mucha efectividad y gran relevancia en un entorno que demanda constante cambio. Esta situación destaca la necesidad que existe de tener precisión en las estrategias de comunicación y así lograr tener mayor efectividad en los objetivos que la organización se fije.

Análisis crítico de la Planificación Estratégica de la Comunicación

A lo largo del tiempo, la planificación estratégica de la comunicación ha proporcionado los lineamientos que pueden seguir las organizaciones para tener éxito en su estrategia de comunicación, estableciendo manuales, herramientas e instrumentos para gestionarla. Esta puede facilitar la definición de objetivos, permite medir y evaluar resultados, mejora la eficiencia, lo que fortalece a las empresas para evitar la mayor cantidad de errores posibles, brinda posibles acciones para prevenir o anticipar posibles inconvenientes que puedan existir y claramente hace que los mensajes que se van a transmitir lleguen de manera más efectiva y tengan el impacto deseado en el público objetivo.

Sin embargo, no está exenta de inconvenientes al momento de establecerla, puesto que, a día de hoy, el entorno puede llegar a ser excesivamente cambiante, dejando las estrategias sin una buena ejecución. De igual forma, puede provocar que las empresas tengan que destinar presupuesto y en algunos casos realizar una importante inversión, situación con la que la alta gerencia puede estar en desacuerdo. Además, puede limitar la creatividad y capacidad de gestionar conflictos inesperados, ya que, al seguir los lineamientos de un plan, puede que los encargados de ejecutarlo tengan dependencia excesiva del mismo.

Ventajas y desventajas de la Planificación Estratégica de la Comunicación

Tabla 2. Ventajas y desventajas de la Planificación Estratégica de la Comunicación

Ventajas	Desventajas
1. Permite definir objetivos claros con el fin de asegurar que las acciones de comunicación estén alineadas con las metas de la organización.	1. Puede ser rígida en un entorno cambiante, por lo que las estrategias predefinidas pueden volverse obsoletas rápidamente.
2. Facilita la medición y evaluación de resultados, lo que permite ajustar las estrategias en función de los resultados obtenidos y mejorar continuamente.	2. Puede ser costosa en tiempo y recursos, ya que requiere una inversión significativa para realizar análisis, planificación y ejecución.
3. Mejora la eficiencia en la ejecución de actividades logrando establecer procesos y acciones claras, lo que minimiza errores y redundancias.	3. Puede llevar a una dependencia excesiva en los planes, limitando la creatividad o la capacidad de adaptación para situaciones imprevistas o nuevas oportunidades que puedan surgir.
4. Permite anticipar y gestionar reacciones del entorno lo que reduce la incertidumbre y permite a la organización estar preparada ante posibles cambios.	

5. Mejora la efectividad de la transmisión del mensaje, considerando reacciones y asegurando que lleguen de manera efectiva a los públicos objetivos, aumentando el impacto positivo de la comunicación.	
--	--

Fuente: Elaboración propia

2.3.2 METODOLOGÍAS APLICADAS

2.3.2.1 EL STORYTELLING PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA

Figura 1. Storytelling aplicado a la comunicación interna de la organización.

Mensaje	Cultura corporativa (visión, misión y valores corporativos).	
Conflicto	Problema que atraviese en determinado momento la empresa o institución, o, en estado normal, un problema social al que la organización directa o indirectamente le hace frente con sus operaciones.	
Personajes	Héroe(s)	Trabajadores.
	Villano(s)	Variará(n) dependiendo de la situación. Puede(n) ser interno(s) o externo(s) a la organización.
Trama	Eventos realistas y formativos.	
Tono	Diálogo.	

Fuente: El storytelling como herramienta de comunicación interna una propuesta de modelo de gestión

Esta metodología es implementada en el artículo Propuesta de plan de comunicación interna con una mirada Dircom para el Fondo Metropolitano de Inversiones (INVERMET). La misma tiene el enfoque del modelo Dircom, basado en las teorías del comunicólogo Joan Costa, la cual divide la comunicación en tres esferas: institucional (presidencia y directivos), organizacional (cultura interna) y mercadológica (público externo). La metodología se aplica de manera integral, ya que se destaca la importancia de la directiva respecto a la comunicación que tienen con los colaboradores, se crea o aumenta un sentido de pertenencia y se dan a conocer los logros más importantes de los empleados y de la institución, generando mayor cercanía y relevancia, además de proyectar una imagen positiva. (Guerrero et al. 2023).

2.3.2.2 MODELO DIRCOM DE JOAN COSTA



Figura 2: Elementos de las tres esferas de comunicación de Joan Costa.

Fuente: Plan de comunicación interna con una mirada Dircom para el Fondo Metropolitano de Inversiones.

Esta metodología se utiliza en el artículo llamado El storytelling como herramienta de comunicación interna una propuesta de modelo de gestión, el cual propone un modelo de gestión de storytelling que tiene como objetivo darle al trabajador un papel protagónico dentro de la historia de la organización. El mismo está basado en cinco elementos clave, los cuales son: el mensaje, que se encarga de transmitir la cultura y valores de la empresa; el conflicto, que destaca los retos que tiene que afrontar la organización; los personajes, aquí se destacan a los empleados como héroes de la historia; la trama, describe los desafíos que los protagonistas superan y por el último el tono, que facilita la conexión emocional. Esto permite crear una narrativa que involucra a los colaboradores, fortaleciendo su sentido de pertenencia y compromiso con la organización (Robledo et al. 2019).

2.3.2.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN

Existe una metodología de la planificación estratégica de la comunicación basada propuesta por el autor Fernando Martín Martín, la cual consta de 5 fases clave. La primera de ellas es realizar un análisis de la situación interna y externa de la organización, por lo que se recomienda realizar un análisis DAFO (Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades). La segunda consiste en realizar una

investigación interna y externa, en donde se lleva a cabo reuniones, entrevistas y encuestas con empleados y demás grupos de interés para comprender la cultura interna y externa de la empresa.

En la tercera se define el posicionamiento en el mercado, para evaluar lo que está haciendo la competencia y ajustar la estrategia para realizar un plan diferenciado. La cuarta fase es la encargada de crear un comité de comunicación, que tiene como labor la coordinación de la estratégica, asegurando que esta llegue de manera efectiva a los públicos. La quinta y última fase es la de control y evaluación, que tiene como objetivo la medición de resultado y hacer los ajustes correspondientes durante el tiempo de duración de la estrategia (Martín, 2011).

2.3.2.4 AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Brandolini et al. (2009) la auditoría de comunicación interna evalúa la efectividad de los mensajes y estrategias dentro de una organización. Puede realizarse antes o después de implementar un plan de comunicación, ya sea para ajustarlo según los problemas detectados o para desarrollar uno desde cero si no existe. Este proceso identifica aspectos clave a mejorar a largo plazo, contribuyendo al cambio cultural organizacional. En esencia, permite detectar fortalezas y debilidades del sistema de comunicación y es fundamental para diseñar un plan estratégico sólido.

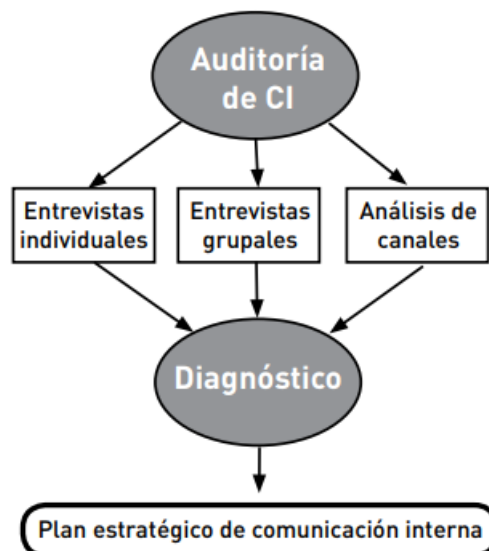


Figura 3: Desarrollo de la Auditoría de Comunicación Interna

2.3.2.5 CÍRCULO DE DEMING

Gaspar, et al. (2021) la gestión estratégica de la comunicación interna puede estructurarse mediante un modelo basado en el Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar), también conocido como Círculo de Deming. Esta metodología facilita la ejecución de acciones orientadas a obtener resultados efectivos. Aplicado a la comunicación interna, el modelo permite optimizar y mejorar continuamente los procesos, asegurando una gestión más eficiente y alineada con los objetivos organizacionales.

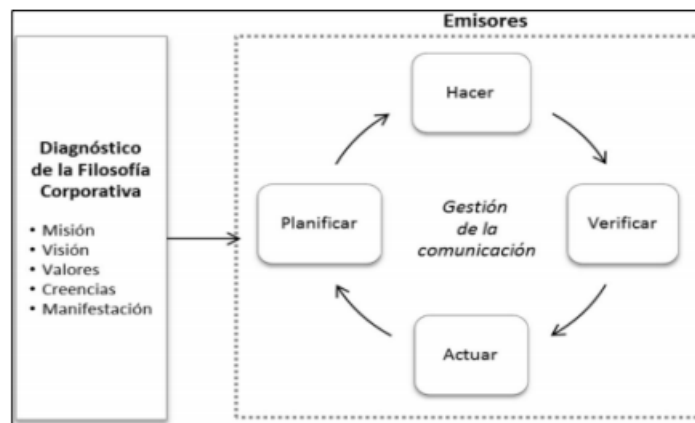


Figura 4: Círculo de Deming

2.3.3 INSTRUMENTOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Instrumento de medición de Comunicación Interna

Derivado de la problemática de medir la Comunicación Interna (CI) en las micro y pequeñas empresas, se expone un instrumento validado de CI (Villalobos, 2018, p.1). Este toma en cuenta cuatro dimensiones clave de la comunicación: comunicación vertical, horizontal, descendente y las barreras en el proceso de comunicación. Este incluye 23 ítems evaluados mediante una escala de Likert de cuatro puntos: Totalmente de acuerdo, Parcialmente de acuerdo, Parcialmente en desacuerdo y Totalmente en desacuerdo, (véase el ejemplo gráfico en la sección anexos) ya que busca medir la efectividad y fluidez de la comunicación entre los colaboradores y sus jefes.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Tabla 3. Matriz Metodológica

Título de la investigación	Objetivos de la investigación		Variables	Dimensiones	Ítems
	General	Específicos			
Plan de Comunicación Interna para la empresa Solaris	Describir el estado actual de la comunicación interna en la empresa Solaris, analizando los procesos y canales utilizados para identificar posibles deficiencias y desarrollar propuestas que aseguren la claridad y	1. Determinar los mensajes que se están utilizando y el impacto que están teniendo en los colaboradores	Mensajes	1. Impacto de los mensajes.	1. Sentimiento del mensaje
				2. Claridad de los mensajes	1. Comprensión de los mensajes. 2. Sobre carga de información.
				3. Información completa al colaborador.	1. Transparencia de la comunicación. 2. La comunicación es relevante.

	<p>precisión en la información que la empresa desea comunicar, optimice la coordinación entre áreas y fortalezca la cultura organizacional.</p>			4. Retroalimentación de la información	1. Participación en procesos de retroalimentación.
		2. Definir la percepción respecto a la comunicación interna.	Percepción de la comunicación interna	1. Calidad de los mensajes.	1. Mensajes Estructurados y organizados.
					2. Información es completa y detallada.
					3. Tono del mensaje adecuado y profesional.
					4. Información sin omitir detalles importantes
				2. Frecuencia de los mensajes transmitidos	1. Satisfacción con la periodicidad de la comunicación.
					2. Saturación de mensajes.
				3. Afectación de la comunicación interna respecto a la	1. Reforzamiento de la cultura organizacional.

				cultura organizacional.	2. Mensajes alineados con misión y visión de la empresa.
					3. Fomentación de sentido de pertenencia.
				4. Participación y retroalimentación de los empleados.	1. Espacios para que los empleados puedan expresar sus opiniones.
					2. Valoración de la participación de los colaboradores.
		3. Describir los distintos canales de comunicación interna actuales de la empresa determinando la función de cada uno de ellos.	Canales de comunicación interna	1. Tipos de canales de comunicación interna.	1. Uso de los canales disponibles.
					2. Frecuencia de uso.
					3. Facilidad de uso.

					4. Canales no oficiales
					5. Canales que no se utilizan
				2. Función de cada canal de comunicación.	1. Propósito de cada canal (informativo, colaborativo, motivacional)
					2. Impacto de los canales en la eficiencia de la comunicación
					3. Público al que va dirigido
				3. Efectividad de los canales de comunicación interna.	1. Velocidad de respuesta de cada canal.
					2. Nivel de satisfacción respecto a uso de cada canal.
		4. Conocer cuál es el nivel de aceptación de	Innovación de la	1. Percepción de los socios sobre el plan	1. Opinión de la necesidad de un plan.

		parte de los socios y el departamento de Recursos Humanos hacia la implementación de un plan estructurado de comunicación interna.	comunicación interna	de comunicación interna.	2.Actitud hacia la implementación
				2. Percepción de Recursos Humanos sobre el plan de comunicación interna.	1. Disposición de los colaboradores al cambio de la comunicación interna.
					2. Grado de involucramiento en la toma de decisiones relacionadas con el plan.
					3. Opinión sobre la distribución de responsabilidades en el plan
				3. Retos de la implementación de un plan de comunicación.	1. Aceptación corporativa.
					2. Impacto en la cultura organizacional.

					3. Nivel de innovación de la empresa.
				4. Posibles obstáculos para la implementación del plan.	1. Resistencia al cambio.
					2. Dudas sobre la efectividad del plan.
					3. Recursos necesarios para implementar el plan.
					4. Desconocimiento de la necesidad de un plan de comunicación.
		5. Desarrollar una estrategia de comunicación interna que incluya los procesos y	Estrategia de comunicación interna.	1. Identificación de públicos específicos.	1. Identificar los diferentes niveles de colaboradores.

		herramientas más favorables para Solaris.			1. Fortalecer los canales de comunicación existentes.
				2. Estrategia de comunicación.	2. Proponer nuevos canales si es necesario.
					3. Incentivar la participación en las actividades de comunicación interna.
					1. Crear mensajes alineados a los valores de la organización.
				3. Diseño de mensajes clave.	2. Difundir los logros y avances institucionales para motivar a los colaboradores.
					3. Mantener coherencia y claridad en los mensajes.
				4. Cronograma.	1. Establecer tiempos para la implementación del plan de comunicación.

					2. Revisar el cumplimiento de plazos.
--	--	--	--	--	---------------------------------------

3.1.1 ESQUEMA DE VARIABLES

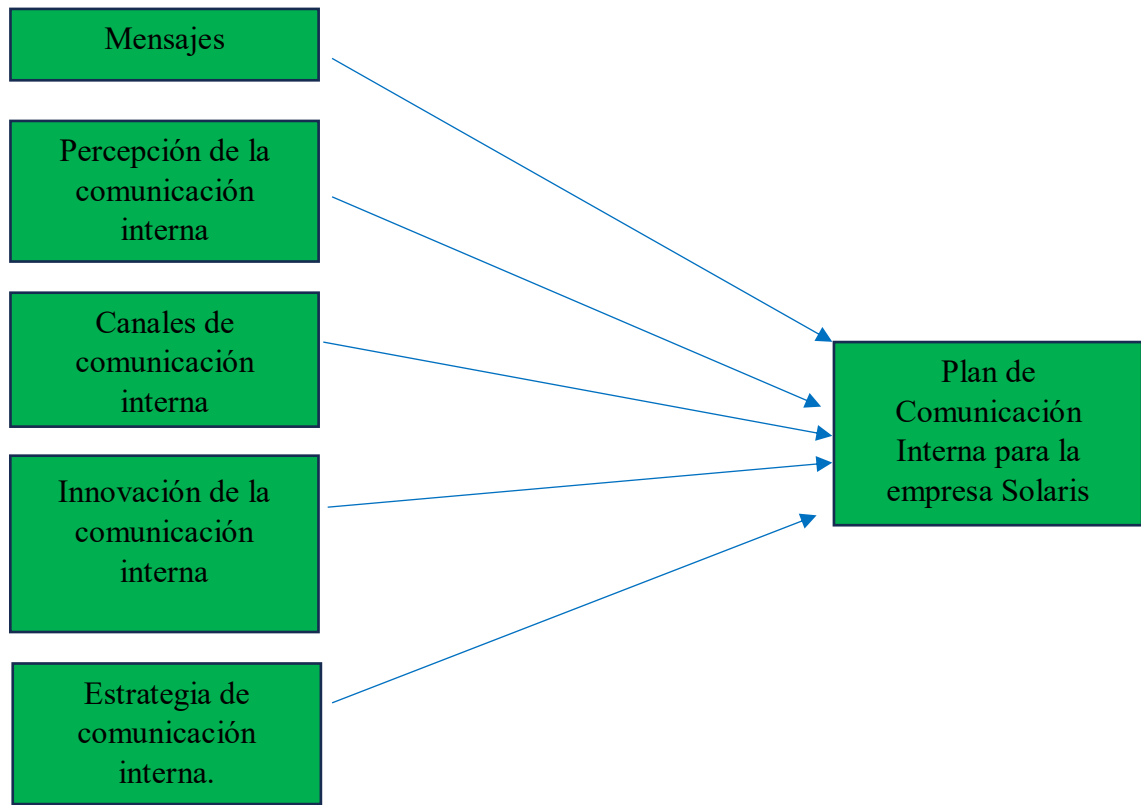


Figura 3: Esquema de variables
Fuente: Elaboración propia.

3.1.1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 4. Matriz de operacionalización de variables.

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Ítems
Mensajes	Mensajes: Los mensajes son aquella información, instrucciones o ideas que se comparten a los diferentes colaboradores de una organización. Tienen como objetivo informar, motivar y coordinar el funcionamiento y la cohesión interna de la empresa. De igual forma, su efectividad dependerá de la claridad, relevancia y adecuación del canal para el público interno.	Se mide la frecuencia de las variables claridad y calidad de los mensajes a través de una lista de cotejo que evalúe el impacto de los mensajes en la empresa.	1. Impacto de los mensajes.	1. Sentimiento del mensaje.
			2. Claridad de los mensajes.	1. Comprensión de los mensajes. 2. Sobre carga de información.
			3. Información completa al colaborador.	1. Transparencia de la comunicación.
				2. La comunicación es relevante.
			4. Retroalimentación de la información.	1. Participación e proceso de retroalimentación.
Percepción de la comunicación interna	Es la forma en que los colaboradores valoran los procesos de comunicación interna en una organización. Esto puede incluir elementos	Se medirá la forma en cómo los colaboradores perciben, valoran y qué piensan sobre los procesos establecidos de comunicación interna que utiliza la organización.	1. Calidad de los mensajes.	1. Mensajes Estructurados y organizados.
				2. Información es completa y detallada.
				3. Tono del mensaje adecuado y profesional.

	como ser: consideración, evaluación, entendimiento y satisfacción. De igual forma, esta refleja el grado de aceptación y confianza que tienen de la misma y de quienes emiten los mensajes.			4. Información sin omitir detalles importantes
			2. Frecuencia de los mensajes transmitidos	1. Satisfacción con la periodicidad de la comunicación. 2. Saturación de mensajes.
			3. Afectación de la comunicación interna respecto a la cultura organizacional.	1. Reforzamiento de la cultura organizacional. 2. Mensajes alineados con misión y visión de la empresa. 3. Fomentación de sentido de pertenencia.
			4. Participación y retroalimentación de los empleados.	1. Espacios para que los empleados puedan expresar sus opiniones. 2. Valoración de la participación de los colaboradores.
Canales de comunicación interna	Los canales de comunicación interna son aquellas herramientas o plataformas que utilizan las empresas para compartir	Se consultará cuales son los canales de comunicación interna utilizados por la empresa para valorar la efectividad de los mismos.	1. Tipos de canales de comunicación interna.	1. Uso de los canales disponibles. 2. Frecuencia de uso.

	información, coordinar tareas entre los colaboradores. Estos pueden ser correos electrónicos, chats corporativos, intranets, entre otros. Su objetivo es poder facilitar el flujo de información eficiente dentro de la empresa.			3. Facilidad de uso.
				4. Canales no oficiales.
				5. Canales que no se utilizan.
			2. Función de cada canal de comunicación	1. Propósito de cada canal (informativo, colaborativo, motivacional)
				2. Impacto de los canales en la eficiencia de la comunicación.
				3. Público al que va dirigido.
			3. Efectividad de los canales de comunicación interna.	1. Velocidad de respuesta de cada canal.
				2. Nivel de satisfacción respecto a uso de cada canal.
Innovación de la comunicación interna	La aceptación del plan de comunicación interna es el proceso por el cual los miembros de una empresa comprenden y aprueban el plan para poder mejorar la	Grado de aceptación que el personal tiene acerca de cambios tecnológicos en la forma de hacer las cosas en su día a día.	1. Percepción de los socios sobre el plan de comunicación interna.	1. Opinión de la necesidad de un plan.
				2. Actitud hacia la implementación

	<p>gestión de la comunicación interna. El poder obtener una buena aceptación del plan garantizará una ejecución adecuada lo que contribuirá a mejorar la coordinación y el compromiso dentro de la organización.</p>		<p>2. Percepción de Recursos Humanos sobre el plan de comunicación interna.</p>	<p>1. Disposición de los colaboradores al cambio de la comunicación interna.</p> <p>2. Grado de involucramiento en la toma de decisiones relacionadas con el plan.</p> <p>3. Opinión sobre la distribución de responsabilidades en el plan</p>
			<p>3. Retos de la implementación de un plan de comunicación</p>	<p>1. Aceptación corporativa.</p> <p>2. Impacto en la cultura organizacional.</p> <p>3. Nivel de innovación de la empresa.</p>
			<p>4. Posibles obstáculos para la implementación del plan.</p>	<p>1. Resistencia al cambio.</p> <p>2. Dudas sobre la efectividad del plan.</p> <p>3. Recursos necesarios para implementar el plan.</p> <p>4. Desconocimiento de la necesidad de un plan de comunicación.</p>

Estrategia de comunicación interna.	“Es aquella que permite emitir mensajes claros y comprensibles que generan confianza. Estos mensajes deben ser contados con pasión de forma coherente y reiterada a sus audiencias internas” (Coll & Micó, 2019, p.32).	Desarrollar una estrategia de comunicación interna que incluya los procesos y herramientas más favorables, permitirá que la información se transmita y entienda de manera adecuada.	1. Identificación de públicos específicos.	1. Identificar los diferentes niveles de colaboradores.
			2. Estrategia de comunicación	1. Fortalecer los canales de comunicación existentes.
				2. Proponer nuevos canales si es necesario.
				3. Incentivar la participación en las actividades de comunicación interna.
			3. Diseño de mensajes clave.	1. Crear mensajes alineados a los valores de la organización.
				2. Difundir los logros y avances institucionales para motivar a los colaboradores.
				3. Mantener coherencia y claridad en los mensajes.
4. Cronograma.	1. Establecer tiempos para la implementación del plan de comunicación.			

				2. Revisar el cumplimiento de plazos.
--	--	--	--	---------------------------------------

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

Diagrama de enfoque y métodos

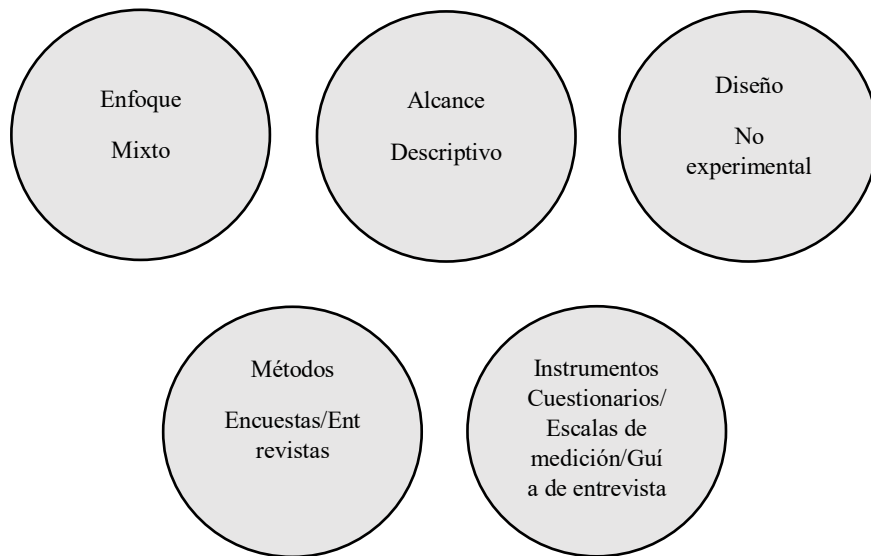


Figura 5: Diagrama de enfoque y métodos
Fuente: Elaboración propia.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 POBLACIÓN

3.3.1.1 COLABORADORES DE SOLARIS

La primera población seleccionada para esta investigación, está compuesta por los colaboradores de Solaris, ya que son quienes se ven afectados directamente por cualquier establecimiento o cambio en la estrategia de comunicación interna. Estos procesos pueden impactar en su productividad, motivación y eficiencia en cuanto al trabajo realizado dentro de la empresa.

La empresa de venta de energía, Solaris, cuenta con un equipo de 31 colaboradores divididos en las áreas de Administración (7), Comercial (4), Ingeniería (10), Recursos Humanos (1) y Ventas (9), siendo todos estos los seleccionados como la primera población.

Los mismos están distribuidos en siete ciudades de Honduras, estas son: Tegucigalpa, San Pedro Sula, La Ceiba, Choluteca, Catacamas, Roatán y Danlí, lo que garantiza la cobertura y atención en distintas regiones del país. La distribución a lo largo del territorio hondureño, permite a Solaris operar de manera eficiente y cercana a sus clientes, brindando soluciones especializadas en energía solar a cada uno de ellos.

3.3.1.2 EXPERTOS EN COMUNICACIÓN INTERNA

Para la segunda población de la presente investigación, se determinó que sean personas con amplia experiencia en cuanto a la comunicación interna y recursos humanos se refiere, ya sean expertos en el tema, que hayan destacado por su labor en alguna organización o que conozcan la temática a profundidad. Estos expertos brindan un mayor contexto sobre cómo se implementa, cómo se desarrolla, cómo se evalúa y demás acciones que conlleva la comunicación interna en una empresa y la cultura organizacional de la misma. De igual forma, se definió integrar a esta población a uno de los socios de Solaris, quien, por su rol en la empresa, tiene una visión y opinión más amplia sobre todos los procesos de comunicación interna en la organización.

Esta población permite abarcar el tema comunicación interna desde diferentes puntos, desde la perspectiva de expertos que conocen del tema y desde el punto de vista dentro de uno de los máximos responsables de Solaris.

3.3.2 CENSO

Debido a que la población de colaboradores de la empresa consta de un total de 31 personas, se determinó establecer un censo, ya que es un número altamente factible y suficientemente manejable a alcanzar, lo que incluye a todos y cada uno de los colaboradores. La implementación de un censo permite recolectar datos precisos, ya que no queda exento de la investigación ningún empleado de Solaris.

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

3.4.1 TÉCNICAS

3.4.1.1 ENCUESTA

La técnica de la encuesta es un método cuantitativo utilizado para recolectar datos de un censo o una muestra específica de la población. En la presente investigación, se aplicó un censo a los colaboradores de la empresa Solaris, distribuidos en las diferentes ciudades donde opera la empresa. La encuesta fue diseñada con preguntas relevantes y alineadas con los objetivos de la investigación, organizadas en secciones temáticas para facilitar la comprensión y el flujo lógico de las preguntas. La encuesta tuvo como propósito conocer las opiniones de los colaboradores respecto a todos los procesos de la comunicación interna en Solaris.

3.4.1.2 ENTREVISTAS

La técnica de la entrevista es un enfoque cualitativo que se emplea para recopilar información detallada y exhaustiva de los participantes a través de una conversación organizada utilizando preguntas abiertas. En este caso, permitió explorar las opiniones de expertos en comunicación interna sobre cómo ha sido su experiencia con la misma dentro de las organizaciones. Asimismo, se conoció la opinión de uno de los socios de la empresa Solaris, permitiendo conocer cómo es vista y entendida la comunicación interna por uno de sus dueños.

3.4.2 INSTRUMENTOS

3.4.2.1 DESCRIPCIÓN DE LAS ENCUESTAS

La investigación contó con la aplicación de una encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Solaris. La misma consta de un total de 29 preguntas divididas en 3 secciones, con el fin de identificar su valoración sobre la cultura organizacional, los mensajes transmitidos y los canales de comunicación utilizados. Las preguntas son elaboradas para que sean calificadas en una escala del 1 al 10, siendo el 1 el más bajo, el 6 definiéndolo como puntuación aprobatoria y el 10 como el punto más alto. Además la misma cuenta con una pregunta final, que de igual forma será contestada por los colaboradores mediante una escala. El formulario se realizó a través de Google Forms.

3.4.2.2 DESCRIPCIÓN DE LAS ENTREVISTAS

La técnica de las entrevistas se aplicó a especialistas de la comunicación interna y recursos humanos, con un alto nivel de experiencia en ambas áreas, además del socio de la empresa Solaris que, adicionalmente, es su gerente general. Las mismas se realizaron de manera individual a los profesionales seleccionados mediante una conversación a través de reuniones programadas en la plataforma de videollamadas Zoom, a excepción del socio de Solaris, puesto que para realizar esta entrevista se determinó hacerla de manera presencial. Para la realización de las entrevistas se estableció una guía de 9 preguntas que sirvió como lineamiento para dar orden y coherencia a la conversación.

3.4.3 PROCEDIMIENTOS

Para la aplicación de las encuestas, se determinó enviarlas a cada uno de los colaboradores mediante la plataforma de mensajería Whatsapp, los cuales accedieron a la misma de manera digital a través de un link que los dirigió a la plataforma de Google Forms. El envío de las encuestas a los colaboradores se llevó a cabo a partir del lunes 30 de septiembre de 2024. En cuanto a la realización de las entrevistas, para el caso de los expertos en comunicación interna y recursos humanos, fueron aplicadas mediante reuniones programadas en la plataforma de videollamadas Zoom, mientras que, para entrevistar al socio de Solaris, se determinó realizarla de manera presencial en las oficinas de la empresa. Las entrevistas se llevaron a cabo a partir del lunes 30 de septiembre hasta el viernes 18 de octubre de 2024.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Para realizar esta investigación se contó con la colaboración del departamento de Recursos Humanos de Solaris, quienes brindaron una base de datos de Excel, la cual contiene el nombre completo, departamento donde trabaja, área donde labora y número telefónico de cada colaborador. La misma se utilizó para aplicar las encuestas a cada

uno de los colaboradores de la empresa. De igual forma, parte de la información recopilada se obtuvo mediante las entrevistas realizadas a los expertos en comunicación interna y recursos humanos, además del socio de la empresa Solaris.

CAPÍTULO IV

4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

4.1.1 RECOLECCIÓN DE DATOS A TRAVÉS DE ENCUESTAS

Para la recolección de datos, se optó por implementar una encuesta a los empleados de Solaris. La misma se realizó en la semana del 16 de septiembre de 2024, en la plataforma Google Forms, obteniendo su aprobación para ser implementada el 23 del mismo mes. La encuesta se le aplicó a los 31 colaboradores de la empresa, empezando esta a ser respondida desde el 01 de octubre del 2024. Para distribuir la encuesta, se acudió al Departamento de Recursos Humanos y este se encargó de difundir el enlace a los empleados a través de los distintos grupos de Whatsapp que maneja la empresa, los cuales comenzaron a responder en la fecha antes indicada.

A medida fueron transcurriendo los días, se presentaron algunas dificultades para obtener todas las respuestas, ya que existió renuencia de muchos colaboradores, por un lado, existió un grupo que hizo caso omiso a la encuesta, y por otro, se presentó un grupo que temía responder debido a la creencia de que sus respuestas fueran difundidas a la gerencia, un punto importante a tomar en cuenta para la evaluación de los resultados finales. Para atender este problema, se acudió nuevamente al Departamento de Recursos Humanos, pero en esta ocasión el mismo no presentó disponibilidad de colaborar, por lo que para abordar la situación se le solicitó ayuda a otro colaborador con cargo de Jefe de Tienda en Tegucigalpa, el cual envió nuevamente la encuesta a través de Whatsapp para que esta fuera respondida por los empleados faltantes.

De igual forma, también se buscó de manera personal a estos empleados, aplicándoles la encuesta en ese preciso instante. Todo este proceso de recolección duró aproximadamente 3 semanas, ya que el último colaborador en responder la encuesta lo

hizo el 19 de octubre de 2024. Llegado el momento de analizar los datos obtenidos, se procedió a descargar los resultados y colocarlos en una base de datos en el programa Excel, para posteriormente elaborar gráficos que reflejaron los hallazgos encontrados de acuerdo a las respuestas de los colaboradores.

4.1.2 RECOLECCIÓN DE DATOS A TRAVÉS DE ENTREVISTAS

Otro método de recolección de datos que se utilizó, fue las entrevistas, las cuales se dividieron en 2 grupos, una que fue aplicada a 3 expertos de comunicación interna y recursos humanos y otra que se aplicó únicamente a Iván Pastor, socio y Gerente General de la empresa Solaris. En el caso de las entrevistas a expertos, el 07 de octubre se contactó a través de correo electrónico a la Máster Karla Ramos, y la entrevista fue realizada el 10 de octubre a las 7:30 p.m. El 08 del mismo mes, se contactó mediante correo electrónico a la Dra. María Martínez, realizando su entrevista también la fecha del 10 a las 12:00 p. m. Por último, se contactó vía correo electrónico al Máster Darwin Fernández el 17 de octubre y su entrevista se aplicó el 22 en horario de las 7:00 p.m. Cabe destacar que todas fueron realizadas a través de la plataforma de videollamada Zoom.

Por otra parte, la entrevista aplicada al Gerente General, Iván Pastor, se realizó de forma presencial en las oficinas de la empresa Solaris, llevándose a cabo el miércoles 02 de octubre de 2024, exactamente a las 11:00 a.m. Una vez obtenidas las 4 entrevistas, se procedió a transcribir cada una de ellas, para obtener de forma escrita las opiniones más relevantes de los expertos en comunicación interna, además de las del ingeniero Iván Pastor. Posteriormente, se realizó un análisis de las mismas, en los que se reflejaron los puntos más importantes de acuerdo a las interrogantes planteadas.

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE DATOS

En este capítulo se comenzará con el análisis cuantitativo de las encuestas aplicadas a los colaboradores de Solaris, con el fin de obtener sus respuestas y perspectivas en torno a la comunicación interna de la empresa. Este análisis permitirá identificar patrones y hallazgos clave, los cuales serán fundamentales para definir tendencias y formular conclusiones, con el fin de responder a los objetivos de la investigación. Iniciar con el análisis cuantitativo permitirá establecer una base sólida de información general sobre la percepción de los colaboradores en cuanto a la comunicación interna de la empresa.

Los datos aportarán una visión amplia y estadísticamente significativa de las tendencias y puntos críticos dentro de Solaris.

Posteriormente, se procederá con el análisis cualitativo, iniciando con el estudio de las entrevistas realizadas a tres expertos en comunicación interna y recursos humanos, valorando sus opiniones y recomendaciones sobre las mejores prácticas para la comunicación interna en general y para empresas como Solaris. Se realizará este análisis en segunda instancia para complementar los hallazgos cuantitativos, profundizando en las causas y recomendaciones detrás de las percepciones y tendencias observadas. La experiencia de estos profesionales permitirá obtener un contexto más detallado y especializado para comprender los retos y buenas prácticas en la comunicación interna.

Finalmente, como cierre del análisis cualitativo, se profundizará en la entrevista con el Director General y socio de Solaris, Iván Pastor, quien compartió su perspectiva sobre el estado actual de la comunicación interna en la empresa. Su visión permitirá complementar, analizar y ofrecer un enfoque estratégico desde la alta dirección, que sea de utilidad para responder los objetivos planteados y sustentar la propuesta estratégica final. Su enfoque desde la alta dirección será clave para entender las decisiones y objetivos corporativos en relación con la comunicación interna, asegurando que el análisis final esté alineado con la visión organizacional y permita definir recomendaciones prácticas y estratégicas.

4.2.1 ANÁLISIS DE ENCUESTAS APLICADAS A LOS COLABORADORES DE SOLARIS

4.2.1.1 ANÁLISIS DEL CRUCE ENTRE VARIABLES EDAD E INFO. FRECUENCIA

Considero que la frecuencia en que recibo información es la adecuada

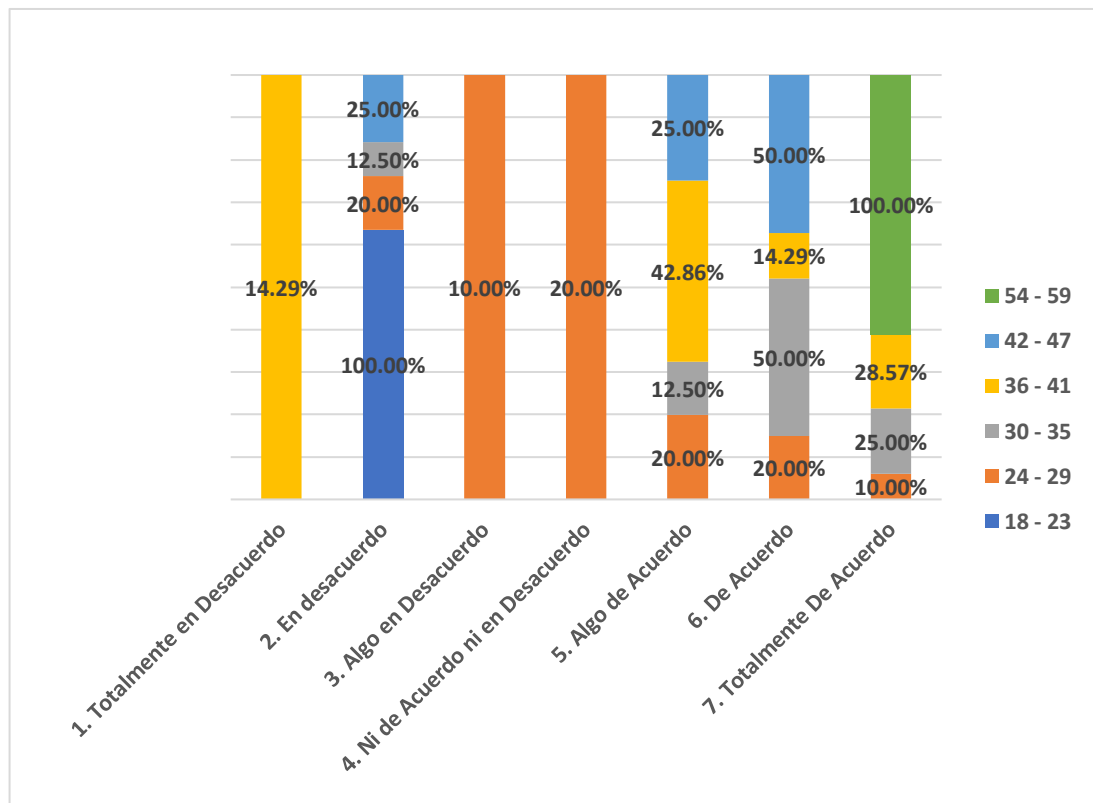


Figura 6: Cruce Edad e Info. Frecuencia.

Un hallazgo clave en la gráfica es que un número significativo de colaboradores en el grupo de edad de 24 a 29 años responde de manera negativa sobre su consideración sobre si la frecuencia en que reciben la información es la adecuada, sus porcentajes recaen en las categorías de "Totalmente en desacuerdo", "En desacuerdo", "Algo en desacuerdo" y "Ni de acuerdo ni en desacuerdo" suman un total considerable de 50%. Esto sugiere que este grupo no considera adecuada la frecuencia en que reciben la información, lo cual podría ser un indicativo de que la comunicación interna no está cumpliendo con sus expectativas o necesidades.

La tendencia observada es que los colaboradores más jóvenes (24-29 años) tienen percepciones menos positivas en comparación con sus colegas mayores. Esta discrepancia puede señalar que, a medida que los colaboradores ganan experiencia y

están más integrados en la cultura corporativa, sus expectativas sobre la comunicación pueden cambiar. Los datos indican que, a pesar de la presencia de opiniones favorables en otros grupos, la juventud en la organización parece ser un área de preocupación que requiere atención urgente. En conclusión, los datos analizados revelan que para formular una propuesta efectiva, se debe investigar más a fondo las razones detrás de estas percepciones negativas y de esa forma conocer sus expectativas y necesidades.

4.2.1.2 ANÁLISIS DEL CRUCE ENTRE VARIABLES CIUDAD E INFO. COMPLETA

La información que recibo es completa y detallada

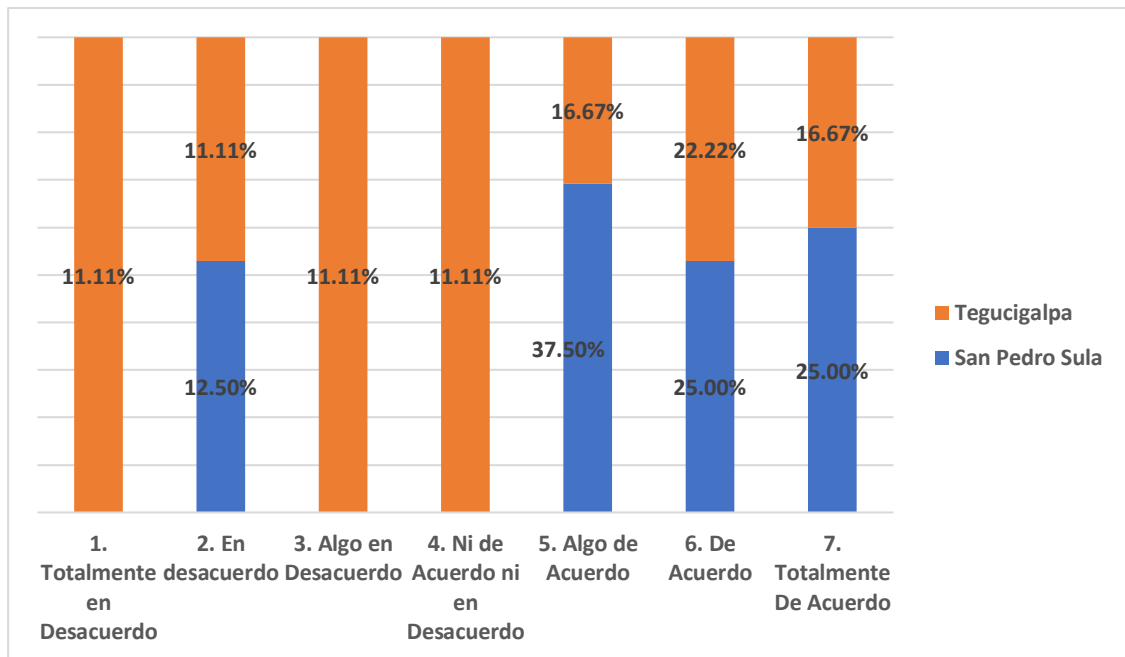


Figura 7: Cruce Ciudad e Info. Completa.

Un hallazgo clave de la gráfica es que un 33% de los empleados de Tegucigalpa se manifiestan en desacuerdo respecto a la completitud de la información que reciben. Esto es significativo ya que Tegucigalpa, con 18 colaboradores, representa una proporción considerable del total de la empresa. Este resultado sugiere que la percepción sobre la información completa y detallada es deficiente en este grupo.

La tendencia observada indica que los empleados de Tegucigalpa son más propensos a expresar desacuerdo sobre la calidad de la información en comparación con sus colegas de San Pedro Sula. Mientras que en San Pedro Sula, las respuestas son más equilibradas, mostrando una mayor aceptación de la información proporcionada. Esta diferencia puede reflejar variaciones en la cultura organizacional, el estilo de liderazgo o la

implementación de estrategias de comunicación interna entre las diferentes sedes. Es crucial considerar que la disparidad puede ser también resultado de diferencias en la formación del personal sobre la importancia de la comunicación efectiva.

En conclusión, los datos analizados sugieren que la comunicación interna en la sede de Tegucigalpa necesita ser revisada y mejorada. Las respuestas negativas evidencian una falta de adecuación en los canales de comunicación y en la entrega de información, lo que puede perjudicar no solo el clima laboral, sino también la alineación de los colaboradores con los objetivos de la empresa.

4.2.1.3 ANÁLISIS DEL CRUCE ENTRE VARIABLES EDAD E INFO. POR DPTO

Considero que mi área de trabajo recibe mensajes de igual importancia en comparación a las demás áreas

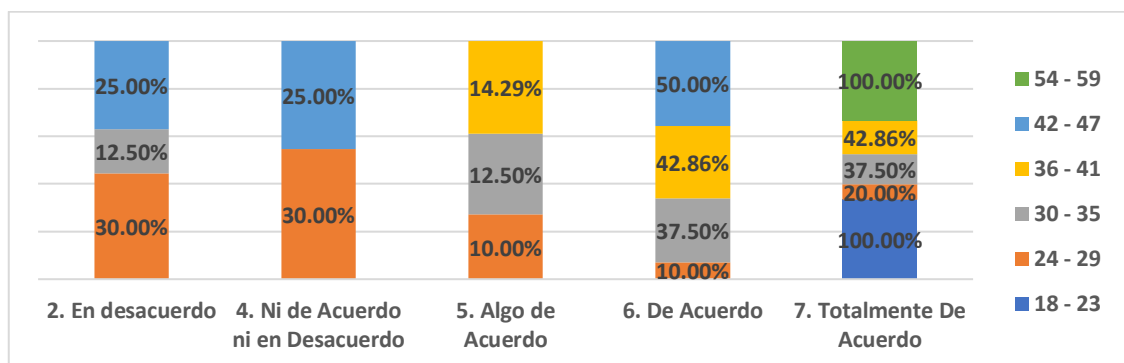


Figura 8. Cruce Edad e Info. Por Dpto.

En la gráfica, se observa que una parte significativa de los colaboradores expresa un desacuerdo en cuanto a la igualdad de importancia de mensajes en comparación a las demás áreas, especialmente en los grupos de 24 a 29 años y 42 a 47. Este hallazgo indica que existe una percepción negativa sobre la equidad en la comunicación interna, lo cual es crucial para el desarrollo de la investigación, ya que sugiere una desconexión o falta de alineación en la información que se comparte entre diferentes áreas de la empresa. Este resultado puede implicar que, en lugar de promover una cultura de comunicación inclusiva, se están generando brechas en el flujo de información, lo cual podría afectar el rendimiento del personal.

La tendencia observada en la categoría "Ni de acuerdo ni en desacuerdo" también es significativa. Aunque no se presentan porcentajes tan altos en esta categoría, su existencia indica que un grupo de colaboradores se siente neutral o indeciso respecto a la situación. Esto puede reflejar una falta de claridad en la comunicación interna, lo que puede ser un signo de que los empleados no sienten que están completamente informados en relación con las demás áreas de la empresa. Esto podría sugerir la necesidad de una mayor transparencia y claridad en los mensajes que se envían para asegurar que todos los colaboradores se sientan incluidos.

A partir del análisis de las respuestas "En desacuerdo" y "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", se concluye que hay una necesidad urgente de revisar y mejorar la estrategia de comunicación interna para lograr analizar cómo mejorar la percepción de los colaboradores sobre su nivel de importancia con las demás áreas de la empresa.

4.2.1.4 ANÁLISIS DEL CRUCE ENTRE VARIABLES CIUDAD Y SATISFACCIÓN

Estoy satisfecho con los procesos de comunicación actuales

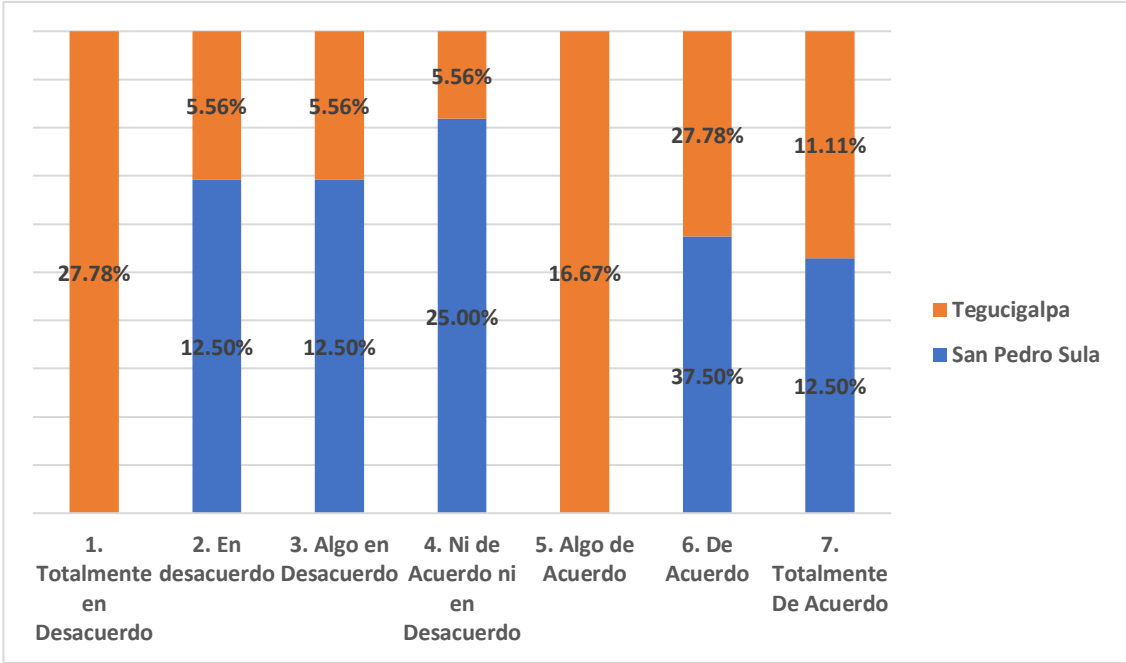


Figura 9. Cruce Ciudad y Satisfacción.

La gráfica refleja una clara diferencia en la percepción de la satisfacción con la comunicación interna entre los colaboradores de Tegucigalpa y San Pedro Sula. En San

Pedro Sula, un 37.5% de los colaboradores indicó estar "De acuerdo" con los procesos de comunicación actuales, mientras que en Tegucigalpa, este porcentaje es menor, con un 27.78%.

Tegucigalpa también presenta un porcentaje alto de colaboradores "Totalmente en desacuerdo" (27.78%) en contraste con San Pedro Sula, donde ningún colaborador marcó esta opción, además el 5.56% de colaboradores de Tegucigalpa expresó estar en desacuerdo, 5.56% algo en desacuerdo y 5.56% ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a la satisfacción con los procesos de comunicación interna. Este hallazgo es relevante para el estudio porque indica posibles diferencias en la implementación y percepción de los canales y procesos de comunicación según la ubicación geográfica. Esto podría implicar que la estrategia de comunicación interna no es igualmente efectiva en todas las oficinas de la empresa.

Por tanto, los datos sugieren una tendencia en la que los colaboradores en San Pedro Sula tienen una percepción más favorable de los procesos de comunicación interna en comparación con los de Tegucigalpa. Esta tendencia se observa en el nivel de acuerdo más alto en San Pedro Sula y un mayor nivel de desacuerdo en Tegucigalpa. La tendencia podría atribuirse a factores como diferencias en el estilo de gestión, en los métodos de comunicación específicos aplicados en cada ciudad, o en la cultura organizacional local. Esta situación sugiere que los procesos de comunicación interna en Solaris podrían estar descentralizados o ser percibidos de manera diferente por la ubicación, lo cual podría estar generando un impacto en la efectividad de la comunicación en Tegucigalpa.

Los resultados indican una oportunidad para optimizar la estrategia de comunicación interna de Solaris, con especial atención en Tegucigalpa, donde los colaboradores presentan niveles de satisfacción más bajos. Es recomendable realizar un estudio en esta ciudad para identificar las causas del descontento y evaluar la implementación de una comunicación más efectiva y alineada con las necesidades locales. A partir de estos hallazgos, se podría proponer una estrategia de comunicación interna más uniforme o adaptada según cada ubicación, lo cual podría mejorar la satisfacción de los procesos de comunicación interna en la empresa y, en última instancia, contribuir a una mayor cohesión organizacional.

4.2.1.5 ANÁLISIS DEL CRUCE ENTRE VARIABLES CIUDAD Y USO DE CANALES ACCESO A INFO

Siento que tengo acceso a toda la información que necesito a través de los canales de comunicación interna

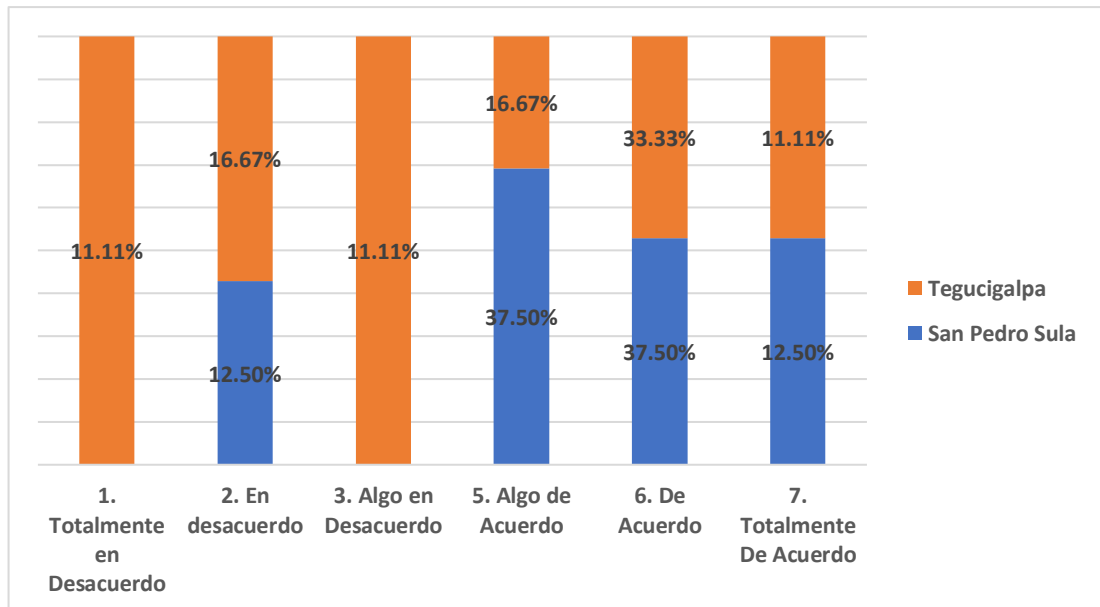


Figura 10. Cruce Ciudad y Uso de canales acceso a info.

Un hallazgo notable es la disparidad significativa entre las respuestas de los empleados de Tegucigalpa y San Pedro Sula. En particular, el total de 38.89% de los colaboradores en Tegucigalpa distribuido en sus respuestas de totalmente en desacuerdo, en desacuerdo y algo en desacuerdo, demostraron su negatividad respecto al acceso a la información a través de los canales de comunicación interna. De modo que, los datos muestran una tendencia clara hacia una mayor insatisfacción entre los empleados de Tegucigalpa en comparación con sus colegas en San Pedro Sula. Esta tendencia podría deberse a varios factores interrelaciones como la falta de claridad en los canales de comunicación o en casos diferentes donde la información no se comparte de manera proactiva, es posible que los empleados no estén al tanto de actualizaciones importantes.

En conclusión, los resultados de esta encuesta revelan una oportunidad para que Solaris aborde las discrepancias en la comunicación interna entre sus distintas ubicaciones. La tasa de desacuerdo en Tegucigalpa subraya la necesidad de revisar la información que se comparte entre todos sus colaboradores. Para optimizar la comunicación interna, se recomienda realizar un diagnóstico profundo de las prácticas actuales, implementar estrategias adaptadas a las necesidades locales y fomentar un entorno donde la retroalimentación sea bien recibida y utilizada.

4.2.1.6 ANÁLISIS DEL CRUCE ENTRE VARIABLES EDAD Y USO DEL WS NO PARA MENSAJES OFICIALES

Utilizo el WhatsApp para comunicaciones rápidas y directas, pero no para comunicar mensajes oficiales

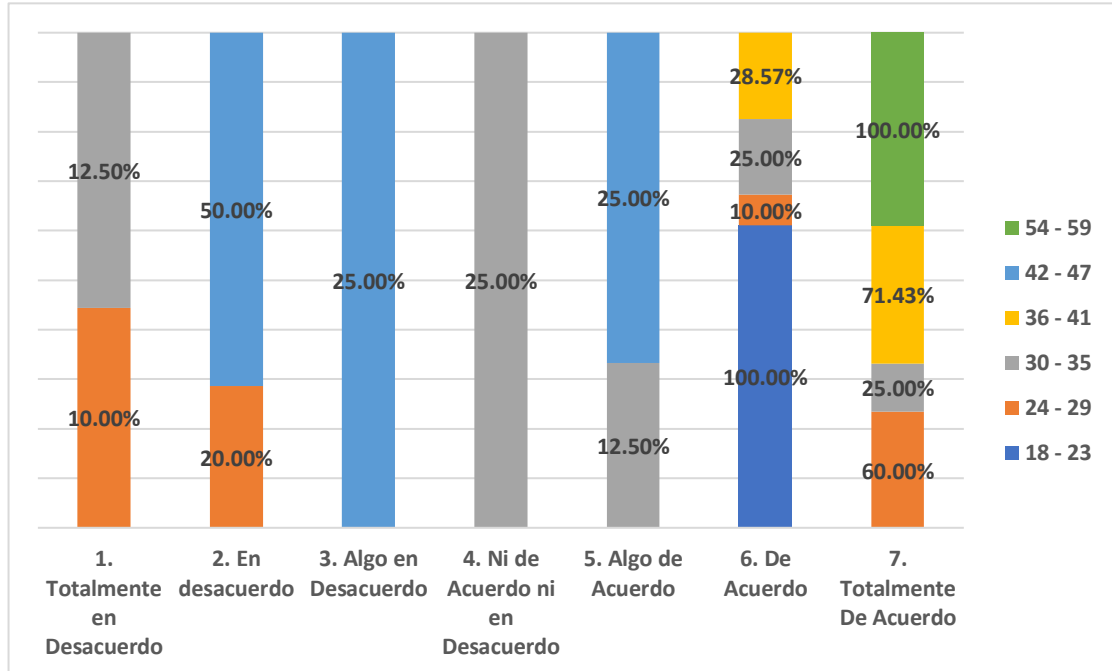


Figura 11. Cruce Edad y uso del WS no para mensajes oficiales.

El análisis de la gráfica revela un hallazgo crucial: existe una aceptación generalizada del uso de WhatsApp como un canal para comunicaciones rápidas, pero hay una clara resistencia hacia su uso para mensajes oficiales. Este fenómeno se manifiesta especialmente en los grupos de edad de 24-29, 30-35 y 36-41 años, quienes consideran WhatsApp como una herramienta más apropiada para comunicaciones informales. Este hallazgo es significativo, ya que sugiere una disonancia entre las expectativas de los colaboradores y la estrategia de comunicación interna de la empresa.

La percepción de WhatsApp como un canal personal e informal indica que los empleados prefieren la formalidad en otro tipo de canales de comunicación, lo que implica que la empresa podría estar subestimando la importancia de utilizar plataformas que sus empleados consideran apropiadas para esos fines.

La tendencia observada en los datos sugiere que existe una preferencia generacional por la separación de los canales de comunicación según su propósito. Los colaboradores más jóvenes tienden a asociar WhatsApp con lo personal, lo que influye en su

disposición a aceptar esta plataforma para la comunicación formal. Esta preferencia sugiere que las políticas de comunicación interna deberían ser revisadas y adaptadas para alinearse mejor con las expectativas de los colaboradores y asegurar que los mensajes sean recibidos en canales oficiales.

En conclusión, los datos subrayan la necesidad de evaluar la resistencia al uso de WhatsApp para mensajes oficiales, ya que no solo refleja una preferencia por la formalidad en la comunicación, sino que también señala un posible riesgo de malentendidos o falta de claridad en la transmisión de información crítica. Por tanto, para mejorar la eficacia de la comunicación interna, sería ideal evaluar la aceptación de los canales utilizados.

4.2.1.7 ANÁLISIS DEL CRUCE ENTRE VARIABLES EDAD Y DEMASIADA INFO

Considero que recibo mucha información no oficial a través de estos canales

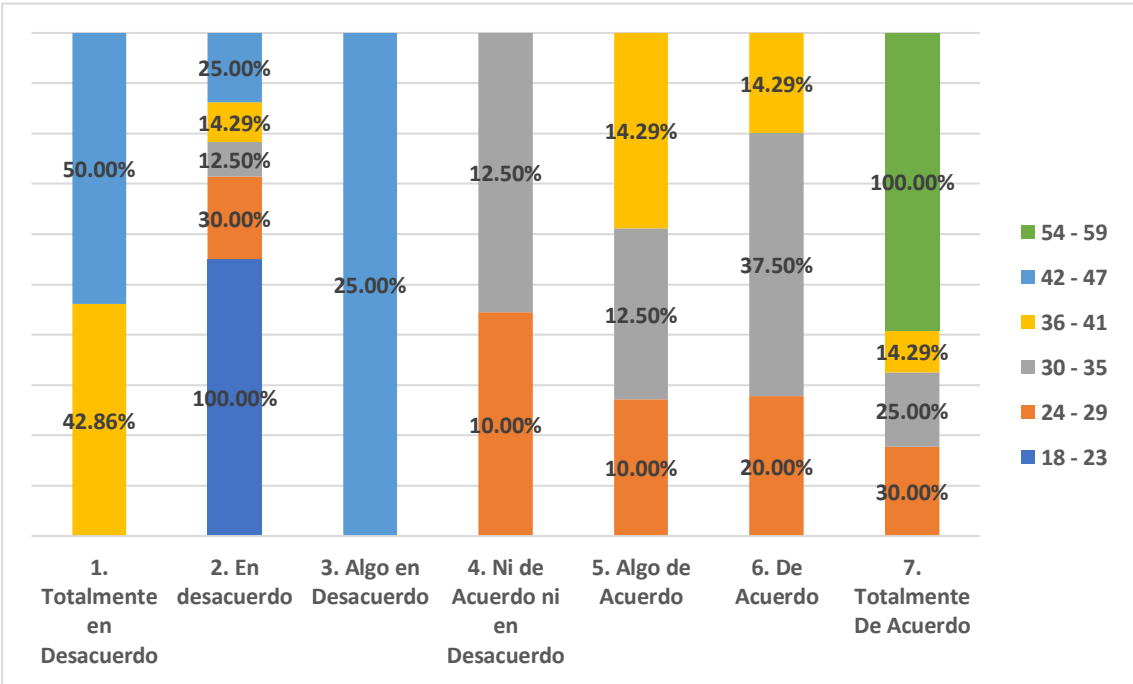


Figura 12. Cruce Edad y Demasiada info.

El análisis detallado de la gráfica revela que los colaboradores de las edades 24-29, 30-35 y 36-41 son quienes perciben una mayor carga de "información no oficial" en los canales de comunicación interna de Solaris, manifestando su acuerdo en diferentes niveles ("algo de acuerdo," "de acuerdo," y "totalmente de acuerdo"). Esta percepción en edades de colaboradores que suelen estar en una etapa de desarrollo y consolidación

profesional dentro de la empresa indica un posible desajuste en los contenidos o en la claridad de la comunicación oficial que reciben.

Este hallazgo sugiere la existencia de una brecha en la comunicación que afecta principalmente a grupos en edades productivas y de liderazgo emergente. Esto es crucial, ya que estos colaboradores pueden influir en la cultura organizacional y, al no recibir una comunicación clara y oficial, podrían perpetuar la circulación de información no verificada, afectando la transparencia y la cohesión interna de la empresa. Por lo que esto podría deberse a diversos factores como, la selección inadecuada de los canales de comunicación, la falta de oficialización en ciertos mensajes.

Es importante notar que, dado que estas edades representan una parte considerable de la fuerza laboral activa y dinámica, la percepción de una saturación de información no oficial puede impactar negativamente en la efectividad y en la moral general de estos colaboradores. En conclusión, el análisis sugiere que la empresa Solaris necesita revisar sus prácticas de comunicación interna para atender las inquietudes de los grupos de edad de 24 a 41 años, ya sea estableciendo un sistema de comunicación donde los mensajes clave sean emitidos de manera centralizada y oficial con el fin de limitar la información no verificada y establecer una separación de canales destinados a la comunicación formal y otros a aquellos destinados a la interacción social o de equipo.

4.2.1.8 ANÁLISIS DEL CRUCE ENTRE VARIABLES ANTIGÜEDAD Y RETROALIMENTACIÓN

Recibo información sobre cómo mi desempeño contribuye al cumplimiento de objetivos de la empresa

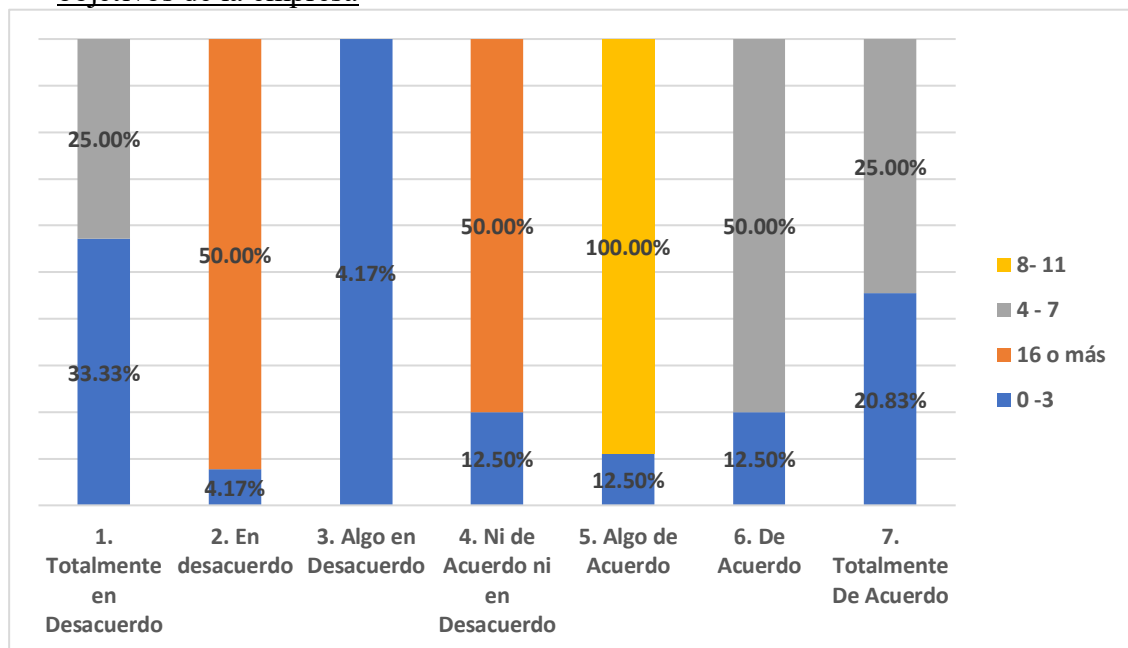


Figura 13. Cruce Antigüedad y Retroalimentación.

Un hallazgo significativo en la gráfica es que un 33.33% de los colaboradores con 0 a 3 años de antigüedad se manifestó en totalmente en desacuerdo con la afirmación de recibir información sobre cómo su desempeño contribuye al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Este porcentaje es notable, considerando que representa una tercera parte de un grupo que generalmente se espera que esté más alineado y motivado para recibir retroalimentación. Además, un 4.17% adicional se mostró en desacuerdo y otro 4.17% en algo en desacuerdo. Este hallazgo es crítico ya que indica una clara desconexión entre la comunicación interna de la empresa y la percepción de los colaboradores más nuevos.

La falta de información y retroalimentación puede impactar negativamente su desempeño y compromiso, afectando la cultura organizacional y, por ende, los objetivos estratégicos de la empresa.

La tendencia observada sugiere que los colaboradores con 0 a 3 años de antigüedad son más propensos a tener percepciones negativas sobre la comunicación interna, en comparación con otros grupos de antigüedad. Esto podría deberse a que estos empleados son nuevos y, por ende, aún no han establecido una comprensión completa de los

objetivos y valores de la empresa. Su posición en la jerarquía organizativa y la falta de experiencia pueden llevar a una falta de claridad en cuanto a cómo sus esfuerzos individuales se alinean con los objetivos globales.

Además, la respuesta de "ni de acuerdo ni en desacuerdo" también es relevante, ya que el 12.50% de este grupo se encuentra en esta categoría. Esto puede reflejar una incertidumbre o falta de información que limita su capacidad para formarse una opinión clara. En conclusión, los datos analizados indican una fuerte necesidad de mejorar la comunicación interna para los colaboradores más nuevos en la empresa Solaris. La alta proporción de respuestas negativas sugiere que este grupo se siente desconectado y desinformado sobre su contribución al cumplimiento de los objetivos organizacionales, por lo que valdría la pena analizar el tipo de mensajes que le está llegando a estos grupos para determinar si la información que reciben aborda temas sobre retroalimentación o permite que puedan recibir información regular sobre su desempeño.

4.2.1.9 ANÁLISIS DEL CRUCE ENTRE VARIABLES CIUDAD Y PARTE IMPORTANTE

La información que recibo me hace sentir parte importante de la empresa

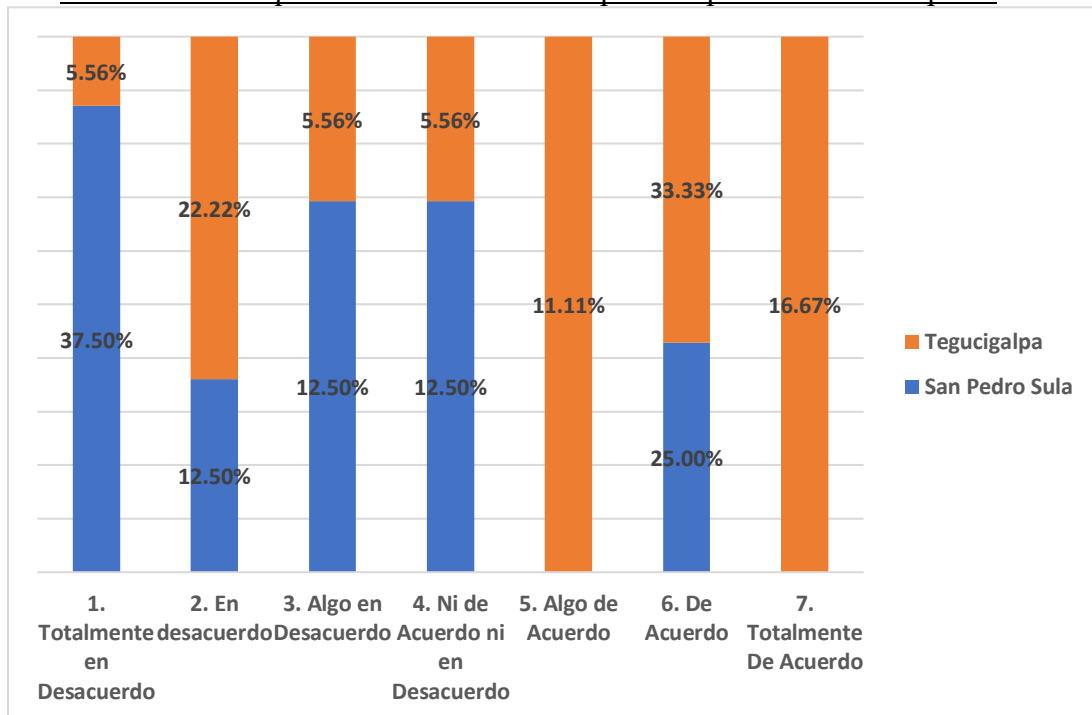


Figura 14. Cruce Ciudad y Parte importante.

Los datos revelan que la mayoría de los colaboradores en San Pedro Sula se encuentra en "Totalmente en Desacuerdo" con la afirmación de que "La información que reciben les hace sentir parte importante de la empresa", con un 37.5%. Por el contrario, en Tegucigalpa, las opiniones están más equilibradas, observándose una mayor inclinación hacia los niveles de acuerdo, con un 33.33% en la categoría de "De Acuerdo" y un 16.67% en "Totalmente de Acuerdo". Esto sugiere una percepción desigual sobre el sentido de pertenencia y la inclusión que transmite la comunicación interna entre ambas ciudades.

Este hallazgo es significativo porque apunta a una posible desconexión en cómo se perciben y distribuyen los mensajes de comunicación interna entre las dos ciudades. Podría indicar que los colaboradores en San Pedro Sula sienten que no reciben suficiente información o que la información proporcionada no es efectiva para fortalecer su sentido de pertenencia. Esto es crucial, ya que la comunicación interna efectiva es un pilar para mejorar la cohesión y el compromiso organizacional.

Los datos sugieren una tendencia clara: los colaboradores en San Pedro Sula tienden a estar en desacuerdo con la afirmación de que la información recibida les hace sentir importantes para la empresa. En contraste, los colaboradores de Tegucigalpa muestran una mayor disposición a percibir positivamente la comunicación interna, con una significativa proporción de respuestas en las categorías de acuerdo. Esta tendencia podría estar influenciada por factores como la proximidad de los tomadores de decisiones, la calidad de la comunicación, o incluso posibles diferencias en la cultura organizacional de cada ubicación.

Esta divergencia podría reflejar una falta de adaptabilidad de la comunicación interna para responder a las particularidades de cada ciudad, o bien una diferencia en la frecuencia y relevancia del contenido comunicado. La tendencia observada sugiere que los esfuerzos de comunicación de Solaris podrían estar más alineados con las necesidades y expectativas de los colaboradores en Tegucigalpa, dejando un área de mejora en San Pedro Sula.

En conclusión, los resultados reflejan una disparidad entre los colaboradores de Tegucigalpa y San Pedro Sula. Mientras que en Tegucigalpa los empleados tienden a sentirse valorados e incluidos a través de la información que reciben, en San Pedro Sula hay un claro sentimiento de desconexión y desvalorización. Por tanto, es necesario evaluar cómo asegurar que la comunicación interna sea percibida como inclusiva y significativa a través de una estrategia de comunicación que responda a las particularidades y necesidades de los colaboradores en cada ciudad, promoviendo así un sentido de pertenencia más equitativo a nivel organizacional.

4.2.2.0 ANÁLISIS DEL CRUCE ENTRE VARIABLES CIUDAD Y FOMENTA LA COLABORACIÓN

La información que recibo fomenta la colaboración entre las áreas de trabajo

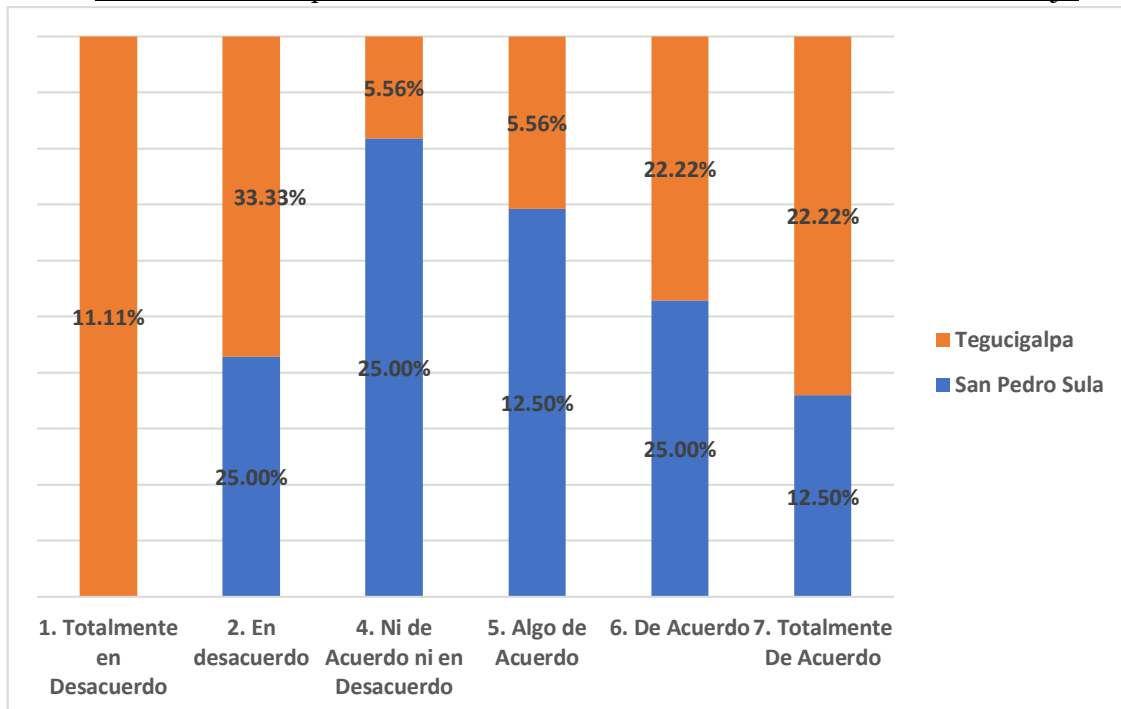


Figura 15. Cruce Ciudad y Fomenta la colaboración.

La gráfica muestra una división de opiniones entre los colaboradores de Solaris en Tegucigalpa y San Pedro Sula sobre si la información que reciben fomenta la colaboración entre las áreas de trabajo. Los resultados muestran que en ambas ciudades existen opiniones diversas, con una distribución en todas las opciones de acuerdo y desacuerdo, lo que sugiere una percepción dividida en cuanto a la efectividad de la comunicación interna.

En términos de hallazgo, destaca que un 33.33% de los colaboradores en Tegucigalpa se encuentran en desacuerdo, mientras que en San Pedro Sula, la misma opción obtiene un 25%. Esto sugiere que una proporción significativa de colaboradores, especialmente en Tegucigalpa, perciben que la comunicación interna no fomenta suficientemente la colaboración. Esto podría deberse a deficiencias en los mensajes compartidos, problemas estructurales en la forma en que se transmite la información como en las limitaciones en los canales de comunicación o se presenta una falta de enfoque en la colaboración interdepartamental con transmisión de mensajes que no están diseñados para abordar la interdependencia entre las áreas, por lo que sin un enfoque claro en

objetivos comunes y sin mostrar la relevancia del trabajo conjunto, los colaboradores pueden percibir la comunicación como irrelevante para la colaboración.

Examinando la tendencia general, parece haber una mayor inclinación hacia el desacuerdo en Tegucigalpa, con un total del 44.44% de respuestas negativas. En San Pedro Sula, aunque también se observan respuestas negativas, estas son menos pronunciadas, con una menor proporción en la categoría de “Totalmente en desacuerdo” (0% en San Pedro Sula frente a 11.11% en Tegucigalpa).

A partir de los datos, se puede concluir que existe una percepción moderadamente negativa hacia la comunicación interna en cuanto a su capacidad para fomentar la colaboración, especialmente en Tegucigalpa. La presencia de un porcentaje considerable de respuestas en desacuerdo refleja que la comunicación interna no está cumpliendo completamente su función de facilitar la colaboración entre áreas. Para mejorar este aspecto, se podría considerar la implementación de estrategias más centradas en el alineamiento y la claridad de la información, así como en la creación de canales de comunicación que faciliten la interacción interdepartamental.

Esto implica que, aunque hay una base sobre la cual trabajar, especialmente considerando las respuestas de aquellos que están de acuerdo, la empresa debería profundizar en las causas detrás del escepticismo mostrado, particularmente en Tegucigalpa, y abordar estas preocupaciones para fortalecer la comunicación interna y su efecto colaborativo.

4.2.2.1 ANÁLISIS DE LA VARIABLE CONFIANZA EN LA GERENCIA

La información que recibo me genera confianza en la gerencia de la empresa

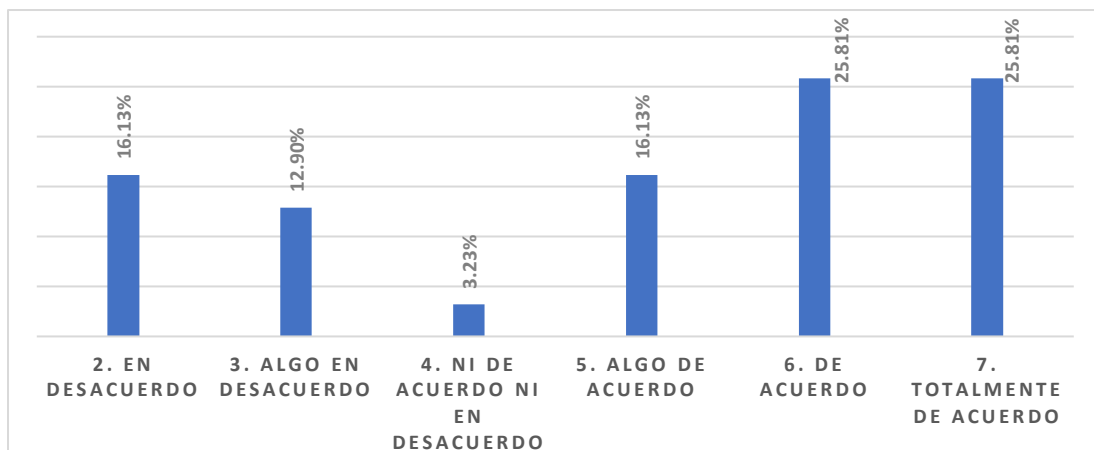


Figura 16. Confianza en la gerencia.

En la gráfica, se observa que un 16.13% de los colaboradores se encuentran "en desacuerdo" y un 12.90% "algo en desacuerdo" con la afirmación de que la información que reciben genera confianza en la gerencia. Juntos, estos dos segmentos representan un 29.03% de la población encuestada, lo que es un indicativo preocupante en el contexto de la comunicación interna. Este hallazgo sugiere que aproximadamente una tercera parte de los colaboradores tiene una percepción negativa respecto a la confianza en la gerencia. La desconfianza puede ser síntoma de problemas en la transparencia de la comunicación, la calidad de la información proporcionada o la forma en que se abordan las inquietudes de los empleados, lo que puede afectar negativamente el clima organizacional y la motivación del personal.

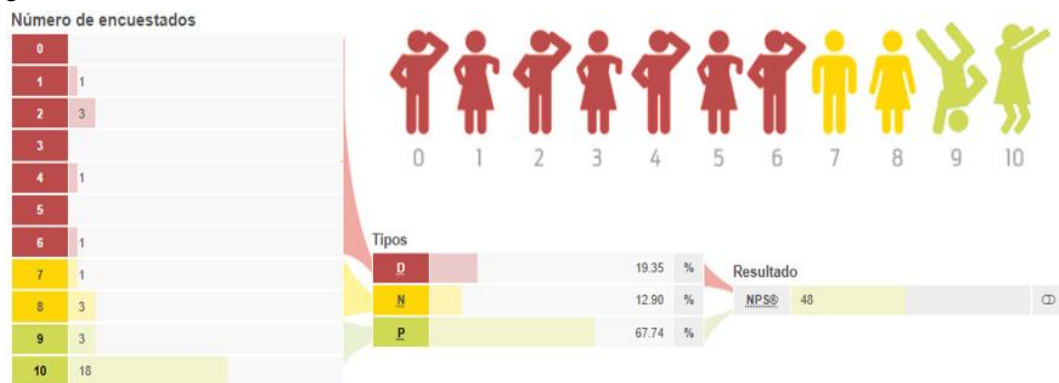
La tendencia en los resultados indica que, a pesar de que la mayoría de los colaboradores se siente positiva respecto a la gerencia, una parte significativa está insatisfecha. Un 29.03% de respuestas negativas es un claro indicador de que hay áreas que requieren atención urgente. Esta insatisfacción podría estar vinculada a experiencias pasadas de falta de comunicación o a una percepción de que la gerencia no está accesible o dispuesta a escuchar. Es vital que se realicen diagnósticos más profundos para comprender las causas subyacentes de esta desconfianza y, así, formular estrategias que aborden estos problemas directamente.

En conclusión, la presencia de esta desconfianza resalta un desafío crítico para la comunicación interna en Solaris. Por lo que, es crucial que la gerencia demuestre un compromiso genuino con la transparencia, compartiendo no solo los logros, sino

también los retos y las decisiones que afectan a los colaboradores. Abordar estas áreas de preocupación podría contribuir a mitigar la desconfianza y fomentar un ambiente de trabajo más colaborativo y positivo.

4.2.2.2 ANÁLISIS DEL NPS

Figura 17. NPS



El análisis del nivel de recomendación basado en la métrica Net Promoter Score (NPS), refleja que en la empresa Solaris, los detractores, que representan el 19.35% de los encuestados, expresan insatisfacción y críticas hacia los medios de comunicación interna. Su insatisfacción podría deberse a la falta de claridad en los mensajes, a la percepción de que sus necesidades y comentarios no son escuchados, entre otros.

Por otro lado, se encuentran los neutrales, que representan el 12.90% de los encuestados. Este grupo no tiene una percepción claramente negativa, pero tampoco sienten que los medios de comunicación interna les aporte un valor significativo. Estos colaboradores no están comprometidos de manera activa, lo que sugiere que la comunicación interna podría beneficiarse de ajustes que la hagan más atractiva y relevante para sus intereses y necesidades. Finalmente, el grupo de promotores representa el 67.74% de los encuestados, lo cual es un resultado positivo.

Los promotores sí recomendarían los medios de comunicación interna utilizados por Solaris. El NPS general es de 48, por lo que es una buena señal, ya que cualquier valor positivo implica que hay más promotores que detractores. Sin embargo, este puntaje también destaca áreas con margen de mejora, especialmente en la reducción del porcentaje de detractores y en el aumento de los promotores.

4.2.2 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS APLICADAS A EXPERTOS EN COMUNICACIÓN INTERNA

Para el análisis de cualitativo de la presente investigación, se determinó realizar tres entrevistas con expertos en el área de comunicación interna y recursos humanos, ya que su experiencia y conocimientos, son fundamentales para entender y conocer más a fondo los factores clave que posibilitan la eficacia de la comunicación interna dentro de las organizaciones. Una de las entrevistadas es la Dra. María Fernanda Martínez Valladares, quien tiene experiencia de más de 16 años gestionando la comunicación interna en la banca y diferentes ONGS, además actualmente es consultora de comunicación estratégica, responsabilidad social, desarrollo sostenible y transformación organizacional y es docente de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) y la Universidad Anáhuac en México.

De igual forma, se le realizó una entrevista a la Master Karla Ramos Rodríguez, quien tiene más de 12 años de experiencia en temas de comunicación interna, creación de estrategias y establecimiento y análisis de stakeholders; actualmente se desempeña como Jefe de comunicación interna y externa en la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH).

Otro de los entrevistados es Darwin Osman Fernández Amaya, Master en Dirección de la Comunicación Corporativa, quien cuenta con más de ocho años de trabajar en temas de comunicación interna, talento humano y cultura organizacional en empresas como Ficohsa y Tigo, actualmente se desempeña como Ejecutivo Regional de Comunicación Interna en Davivienda. En las siguientes tablas se presentan las interrogantes planteadas a cada uno de los especialistas con sus respectivas respuestas.

Tabla 5. Respuestas sobre la pregunta 1

¿Cuál es la importancia de planificar la comunicación interna?		
María Martínez	Karla Ramos	Darwin Fernández
<p>Si bien es cierto que, a nivel de comunicación interna, podemos creer que el público es el personal interno en general, esto no es necesariamente así. En algunos casos, tengo que proporcionar información diferenciada a los líderes u otros grupos dentro de la misma organización: la junta directiva, los comités y demás. ¿Y qué mensajes voy a enviarles a cada uno de ellos? Entonces, si no tenemos claridad en todo esto, lo que ocurrirá es que la comunicación se diluirá y será menos eficiente.</p>	<p>Creo que la comunicación interna es crucial, ya que nos beneficia en tres aspectos fundamentales en una empresa o institución: información, gestión e identidad. Primero, nos permite informar adecuadamente a nuestros colaboradores para que actúen alineados con nuestros principios y políticas. Segundo, es esencial para la gestión, facilitando que todos, sin importar su rango, puedan tomar decisiones informadas. Por último, al comunicar nuestra misión, visión y principios, generamos valores compartidos que nos arraigan más a la empresa. Estos tres aspectos demuestran por qué la comunicación interna es tan importante.</p>	<p>Considero que planificar la comunicación interna es fundamental porque permite dirigir nuestros esfuerzos hacia un objetivo claro y estratégico, alineando a los empleados con el propósito y la dirección de la organización. Al hacerlo, transformamos la comunicación en una herramienta proactiva que va más allá de simplemente informar sobre procesos o cambios; fomentamos el compromiso de los empleados, quienes son nuestros principales embajadores y defensores de la marca. Una comunicación bien planificada ayuda a organizar ideas, entender el comportamiento de la organización y seleccionar el mejor momento y contenido para transmitir mensajes, evitando saturación y</p>

		<p>asegurando que los mensajes refuercen los valores y objetivos de la empresa. Además, reconoce el rol estratégico del comunicador interno, quien debe gestionar la información de manera eficaz y no solo actuar como un transmisor pasivo de mensajes.</p>
<p>Los 3 entrevistados destacan el valor e importancia de la planificación de la comunicación interna, desde una perspectiva personal que enriquece la comprensión de la misma. Martínez hace énfasis en que puede ser positivo realizar una segmentación de públicos, incluyendo líderes, comités y demás. Ramos, por su parte, resalta que la comunicación interna puede beneficiar a una organización en 3 aspectos: información, gestión e identidad, lo que permitirá que los colaboradores estén alineados con los principios de la empresa, estén informados y tomen buenas decisiones y que compartan los valores de la organización.</p> <p>Fernández, por otro lado, destaca a la planificación como medio para dirigir esfuerzos hacia objetivos claros y estratégicos, transformando la comunicación en una herramienta proactiva que fomenta el compromiso de los empleados, quienes se convierten en embajadores y defensores de la marca. La diferenciación que existe entre los entrevistados, es la forma en cómo esta se puede abordar, ya que María se centra en la segmentación de públicos, Karla en los beneficios estructurales en información, gestión e identidad, y Darwin en la planificación estratégica y el rol activo que puede tener el comunicador interno.</p>		

Tabla 6. Respuestas sobre la pregunta 2

¿Cuáles son los elementos claves de la comunicación interna y cómo contribuyen a la coordinación y el desempeño organizacional?		
María Martínez	Karla Ramos	Darwin Fernández
<p>mejorar Entre nuestra labor y la cultura organizacional, hay cosas que podemos lograr si y sólo si las hemos comunicado de la manera correcta. En el caso de la coordinación, todas las personas somos distintas, y esta diversidad en la interpretación y demás puede llevar a prejuicios; también puede hacer que nuestra percepción afecte el tipo de comunicación. Por lo tanto, necesitamos establecer canales y formas de comunicación adecuados entre las áreas, entre los mismos equipos, entre compañeros, con la finalidad de que esta coordinación se pueda desarrollar de manera adecuada.</p>	<p>Para que la comunicación interna sea efectiva, necesitamos contar con los canales adecuados, ajustados a la empresa y a su personal. Muchas veces se abusa del correo institucional, lo que termina volviéndolo ineficaz; debemos asignar canales específicos para cada tipo de comunicación. Además, es esencial tener apertura para compartir información. En Honduras, existe una cultura cerrada al respecto, y es difícil acceder a información de</p>	<p>Para mí, los elementos clave de la comunicación interna son la claridad del mensaje y la forma en que lo transmitimos, ya que ambos impactan directamente en cómo los colaboradores perciben y responden a la información. Es fundamental tener claro qué quiero comunicar y cómo, porque un mensaje mal planteado puede generar inseguridad, rumores y desmotivación en lugar de seguridad y compromiso. No es lo mismo informar sobre una actividad recreativa que sobre cambios organizacionales que afectan puestos; ambos requieren enfoques distintos. Por eso, cuidar el tono y el contenido ayuda a alinear a los colaboradores con la estrategia de la empresa, mejorando la</p>

	<p>otras empresas, salvo en el caso de multinacionales. Sin esta apertura, es complicado avanzar, sin importar los canales o herramientas que usemos. Para mí, estos elementos son los más importantes.</p>	<p>coordinación y el desempeño organizacional.</p>
<p>Para mejorar la coordinación y el desempeño, las entrevistadas Martínez y Ramos enfatizan en la importancia de establecer canales adecuados entre áreas y equipos, reconociendo que la diversidad en interpretaciones puede generar prejuicios y afectar la comunicación. De igual forma, resaltan el buen uso que debe existir, ya que estos pueden volverse ineficaces.</p> <p>En cambio, para Fernández, los puntos clave van más enfocados en la claridad del mensaje y la forma en que se transmiten, ya que impactan directamente en cómo los colaboradores perciben y responden a la información. En síntesis, la utilización correcta de los canales de comunicación, acompañados de mensajes claros, con tono adecuado y que generen un impacto positivo en los colaboradores, son elementos fundamentales en el buen desarrollo de la comunicación interna de una empresa.</p>		

Tabla 7. Respuestas sobre la pregunta 3

<p>En una empresa mediana que tiene presencia en 7 ciudades importantes del país y que cuenta con menos de 50 colaboradores, ¿cómo estructuraría usted los canales de comunicación interna y cómo recomendaría conectar los diferentes departamentos?</p>		
María Martínez	Karla Ramos	Darwin Fernández

<p>Sí, todo va a depender. A mí me gusta crear las estrategias de comunicación a partir de recabar su opinión. Por lo general, les pregunto cuáles son los medios de comunicación que utilizan en su vida diaria y cuáles son las maneras en que prefieren comunicarse. Por ejemplo, puede ser que algunos prefieran una llamada, otros algo presencial, y yo prefiera un mensaje. Por lo tanto, necesitamos proporcionarles un conjunto de herramientas que sabemos que tenemos disponibles, recabar sus opiniones y, en</p>	<p>En una empresa mediana con menos de 50 colaboradores, aprovecharía el tamaño reducido para mejorar la comunicación interna. Primero, evaluaría el flujo de comunicación actual y el tiempo de toma de decisiones. Implementaría canales accesibles, como redes sociales y WhatsApp, diferenciando usos institucionales y personales, y segmentaría la información según función. También organizaría reuniones periódicas, virtuales y presenciales, para asegurar una buena recepción de la información y fomentar la interacción entre niveles. Esto ayudaría a reducir la brecha entre mandos y equipo, fortaleciendo la comunicación interna.</p>	<p>Yo implementaría WhatsApp o Telegram como un canal principal, dividiendo en grupos específicos por cada zona y uno general para toda la empresa, pero limitaría la interacción a reacciones sin comentarios para evitar saturación. También realizaría reuniones virtuales mensuales lideradas por directivos para compartir avances y motivar al equipo, lo cual aumenta el compromiso al hacer a todos partícipes de los resultados. El correo electrónico seguiría siendo un canal clave, con cuentas específicas según el tipo de comunicación, como “Solaris Informa” para temas corporativos y “Talento Humano Solaris” para asuntos de recursos humanos, evitando confusiones. Además, si el presupuesto lo permite, incorporaría una pantalla digital en cada oficina para mostrar contenido motivacional, fotos de</p>
---	--	--

<p>esa recopilación, no solo realizar encuestas, sino que también podemos organizar grupos focales con ellos, hacer pruebas piloto para ver si una herramienta nos está sirviendo o no. Y luego, proceder ya a la construcción de la estrategia.</p>		<p>eventos y noticias relevantes, reforzando el sentido de pertenencia.</p>
<p>Los expertos convergen en la importancia de adaptar los canales y estrategias de comunicación a las necesidades específicas de los empleados para mejorar la coordinación y el desempeño organizacional, aunque desde distintas perspectivas. Martínez enfatiza la construcción de la estrategia a partir de la retroalimentación directa de los colaboradores, sugiriendo recopilar sus preferencias comunicativas mediante encuestas, grupos focales y pruebas piloto para proporcionar un conjunto de herramientas adaptadas a sus necesidades reales.</p> <p>Por su parte, Ramos, al igual que Fernández, propone aprovechar el tamaño reducido de la empresa para fortalecer la comunicación interna, implementando canales accesibles como redes sociales, WhatsApp, por ejemplo. Además, ambos proponen establecer reuniones entre gerencia y colaboradores, para que no exista una brecha entre ambos y todos se sientan parte importante de la empresa. Un aspecto importante, sería la implementación de las pantallas digitales, ya que puede ser un instrumento atractivo, innovador y que mantenga motivados e informados a los colaboradores según la información que en ellos se comunique.</p>		

Por lo tanto, se concluye que puede ser eficiente la evaluación de las opiniones de los colaboradores para realizar pruebas y obtener una estrategia eficiente, además de la utilización de redes sociales como canales de comunicación y eliminar brechas entre los integrantes de la organización para generar un mayor sentido de pertenencia.

Tabla 8. Respuestas sobre la pregunta 4

¿Qué estrategias recomendaría usted para mejorar el flujo de información y que experiencia puede comentar sobre alguna implementación que usted hizo?		
María Martínez	Karla Ramos	Darwin Fernández
La comunicación por WhatsApp, pero no mediante la aplicación de WhatsApp en sí, sino a través de un centro: una aplicación web llamada LivePerson. ¿Para qué me sirve LivePerson? LivePerson me permite que, por ejemplo, en cada ciudad, una persona del área	Para mejorar el flujo de información, recomiendo incentivar el uso de los canales oficiales, como el correo institucional, y diversificar los medios para evitar saturación. He experimentado resistencia al cambio cuando los empleados no ven necesaria la adopción de nuevas tecnologías para abordarlo, establecí compromisos, enviando información a correos personales durante un año antes de hacer la transición	En mi experiencia, los elementos clave de la comunicación interna son: una política clara que establezca orden en los procesos, el uso estratégico de canales específicos según el tipo de mensaje, y un límite en la frecuencia de publicaciones para evitar saturación y asegurar que los empleados valoren cada mensaje. Además, es fundamental alinear a las áreas clave (como Recursos Humanos y

<p>de Talento, una persona de IT y otras del resto de áreas de la organización (estamos hablando de una organización grande) puedan ser atendidas de manera inmediata. En mi caso esto nos permitió incrementar significativamente la satisfacción de las personas. Lo que decían literalmente es: "Ahora me siento acompañado". El tiempo de respuesta a las consultas, al ya no hacerse necesariamente por correo, ha disminuido; entonces la gente valora mucho el tema del tiempo.</p>	<p>al institucional. También evito saturar el correo para que no sea ignorado. En "la Nacional," (UNAH), por ejemplo, logramos una cultura de comunicación efectiva, donde cada departamento comparte información clave, permitiendo que todos estén informados y preparados, lo que mejora la comunicación interna.</p>	<p>Servicio al Cliente) para coordinar las comunicaciones y asegurar coherencia. Por último, cuidar la identidad visual de las piezas de comunicación mejora la percepción y receptividad, logrando que el mensaje refleje profesionalismo y refuerce la identidad de la empresa.</p>
<p>Para mejorar el flujo de información, los expertos destacan basarse en experiencias personales, sobre todo del lado de las profesionales María y</p>		

Karla. Por un lado, Martínez destaca el uso de una aplicación web llamada LivePerson para ofrecer atención inmediata y personalizada, una herramienta que, en su experiencia, incrementó la satisfacción y el sentimiento de acompañamiento entre los colaboradores al reducir los tiempos de respuesta, migrando a una aplicación más dinámica.

Ramos, recalca la necesidad de incentivar el uso de canales oficiales como el correo institucional y diversificar los medios para evitar saturación. Su experiencia demuestra cómo una cultura de comunicación efectiva, donde cada departamento comparte información clave, mejora la comunicación interna. Mientras que Fernández, resalta la importancia de establecer políticas claras que ordenen los procesos, utilizar canales específicos según el tipo de mensaje y limitar la frecuencia de publicaciones para evitar saturación, además de alinear a las áreas clave para asegurar coherencia y cuidar la identidad visual de las comunicaciones para mejorar la percepción y receptividad.

En conclusión, tanto la implementación de herramientas innovadoras y el buen uso de otras convencionales, pueden funcionar para una buena gestión de la comunicación interna, además de que siempre puede resultar como punto a favor el cómo se verá visualmente la comunicación.

Tabla 9. Respuestas sobre la pregunta 5

En su experiencia, ¿qué tan importante considera que los colaboradores tengan la oportunidad de responder a la comunicación o información que reciben?		
María Martínez	Karla Ramos	Darwin Fernández
Considero que es sumamente importante que los colaboradores	En mi experiencia, considero que es muy importante que los colaboradores tengan la oportunidad de responder	Considero que es muy importante que los colaboradores puedan responder a la comunicación interna, pero esto debe

<p>tengan la oportunidad de responder a la comunicación o información que reciben. En mi experiencia, he observado que la participación y el interés aumentan cuando se les permite dejar comentarios. Sin embargo, solo ofrezco esta opción si tengo la capacidad de responderles. Si no es posible atender todas las respuestas, prefiero brindar alternativas como reacciones que no generen</p>	<p>a la información que reciben, aunque esto depende del tipo de información. Algunas comunicaciones oficiales no requieren respuesta, pero cuando se trata de políticas nuevas o información donde es útil conocer la opinión de los empleados, la retroalimentación es extremadamente valiosa. Tener una política de comunicación de doble vía fomenta la transparencia y el sentido de pertenencia. Si solo envío información sin permitir feedback, me vuelvo autoritaria y la comunicación se vuelve unidireccional, lo cual puede ser conflictivo. Aunque en temas específicos, como el calendario académico no es práctico recibir opiniones de todos, en otros casos, como la planificación de talleres, las respuestas de los colaboradores ayudan a organizarme mejor. Por</p>	<p>gestionarse estratégicamente. No todos los temas son adecuados para recibir comentarios; por ejemplo, la salida de un empleado es una comunicación que no debería abrirse a reacciones para evitar comentarios sensibles. Sin embargo, en eventos o actividades como celebraciones, permitir la retroalimentación ayuda a entender si nuestras estrategias están funcionando y qué mejoras se pueden hacer. También es útil recibir opiniones sobre cómo prefieren recibir la comunicación interna, ajustando horarios y canales según sus preferencias. Esto permite que la comunicación sea realmente efectiva y participativa, fortaleciendo el compromiso organizacional.</p>
---	--	--

<p>trabajo adicional, entendiendo que no todas las empresas cuentan con la infraestructura para una comunicación bidireccional profunda. Por ello, si una empresa está iniciando en comunicación interna, sugiero comenzar por lo básico: establecer una comunicación unidireccional y quizás proporcionar un correo electrónico para consultas, lo que permite una interacción hasta que</p>	<p>ello, siempre aconsejo implementar una política de comunicación bidireccional, adaptando la necesidad de respuesta al tipo de información.</p>	
---	---	--

alguien pueda atenderlas.		
<p>Sobre el feed back de la comunicación que reciben los empleados, Martínez considera sumamente importante que los colaboradores puedan responder, observando que su participación e interés aumentan con esta posibilidad; sin embargo, advierte que solo ofrece esta opción si tiene la capacidad de atender las respuestas, sugiriendo alternativas como permitir reacciones para evitar sobrecargar los recursos.</p> <p>Ramos también valora la retroalimentación, especialmente en temas donde es útil conocer la opinión de los empleados, afirmando que una comunicación bidireccional fomenta la transparencia y el sentido de pertenencia; no obstante, reconoce que en ciertas comunicaciones oficiales no es práctico recibir respuestas de todos.</p> <p>Fernández coincide en la relevancia de permitir respuestas, pero subraya que debe gestionarse estratégicamente, evitando comentarios en temas sensibles y promoviendo la retroalimentación en actividades donde ayuda a evaluar y mejorar las estrategias.</p> <p>Por lo tanto, es importante que los colaboradores tengan la posibilidad de responder a la información que reciben, no obstante, se aconseja establecer claramente a qué tipo de información podrán hacerlo, ya que abrir los canales a todo lo que se les comunique, puede generar respuestas innecesarias, sobrecargas de mensajes y en algunas ocasiones entrar en temas que no se recomiendan sea de tanto conocimiento público.</p>		

Tabla 10. Respuestas sobre la pregunta 6

¿Qué herramientas de comunicación interna recomendaría usted para una empresa mediana de menos de 50 colaboradores?		
María Martínez	Karla Ramos	Darwin Fernández
Recomendaría varias herramientas de	Recomendaría primero verificar si la empresa cuenta con sistemas	Para una empresa mediana de menos de 50 colaboradores,

<p>comunicación interna para una empresa mediana de menos de 50 colaboradores. Si utilizan Microsoft Outlook o alguna plataforma de Microsoft, tienen acceso gratuito a SharePoint con sus licencias. SharePoint permite publicar noticias, y los empleados pueden reaccionar y comentar. Quien crea la noticia recibirá notificaciones de cada interacción, y es una opción que pueden utilizar sin costo adicional.</p> <p>Si prefieren las herramientas de Google, pueden optar por Google Sites, que también es gratuita y les</p>	<p>virtuales o licencias de software, como las de Microsoft, ya que su suite ofrece numerosas herramientas útiles para la comunicación interna, como pizarras, chats y calendarios, incluidas en la licencia. Si no disponen de estas herramientas o no desean invertir en ellas, sugeriría utilizar redes sociales estableciendo parámetros claros para su uso; por ejemplo, si utilizamos WhatsApp, que sea una versión corporativa con reglas que eviten contenidos inapropiados como chistes. Además, dado que tienen oficinas físicas en siete departamentos y menos de 50 colaboradores, considero que una pizarra informativa en la entrada de cada oficina sería muy funcional para comunicar información oficial y fomentar el sentido de pertenencia, separando aspectos como anuncios oficiales y celebraciones</p>	<p>recomendaría herramientas accesibles y efectivas como WhatsApp para una comunicación rápida y sin costo, además de correo corporativo para mensajes más formales. Si el presupuesto lo permite, una pantalla en una zona común, como el comedor, es una excelente opción para compartir contenido visual, como valores, logros, o eventos recientes, lo cual refuerza el sentido de pertenencia. También sugeriría invertir en branding interno: espacios bien diseñados con elementos de la marca, afiches o pizarras de información, todo lo cual contribuye a un ambiente positivo y motivador. Por último, si la empresa usa G Suite, aprovechar su plataforma social gratuita permite compartir contenido y recibir retroalimentación, fomentando una comunicación de doble vía.</p>
--	--	--

<p>permite crear un portal que puede mantenerse privado, similar a subir un video a YouTube y mantenerlo oculto.</p> <p>Otra opción sería establecer un buzón de correo electrónico donde pueda recibir retroalimentación, y enviar un boletín interno.</p> <p>No importa dónde hagan el boletín ni cómo lo envíen; lo importante es que facilite la comunicación interna y sea accesible para todos.</p>	<p>de cumpleaños, y asegurando su actualización regular para mantenerla efectiva. Esta herramienta es adecuada para empresas de este tamaño, aunque no la recomendaría para organizaciones más grandes.</p>	
<p>Las herramientas que los expertos en comunicación interna recomiendan, son aquellas que se pueden adaptar mejor a una empresa como Solaris, que tiene menos de 50 colaboradores y se adaptan mejor a su número de colaboradores. Martínez resalta la importancia de utilizar la licencia de Microsoft en herramientas como Microsoft SharePoint que permite publicar noticias y recibir interacciones sin costos adicionales, y Google Sites para quienes</p>		

prefieren herramientas de Google; también propone establecer un buzón de correo para retroalimentación.

Al igual que Ramos, que además de recomendar el uso de lo que puede ofrecer Microsoft, sugiere el uso de redes sociales con parámetros claros, como un WhatsApp corporativo. Mientras que Fernández, además de coincidir en herramientas de uso gratuito como Whatsapp, destaca la importancia de invertir en branding interno y pantallas en áreas comunes para compartir contenido visual que refuerce valores y logros, y aprovechar la plataforma social gratuita de G Suite para compartir contenido y recibir retroalimentación, promoviendo una comunicación bidireccional.

Se entiende entonces, que, para empresas con un personal no tan numeroso como Solaris, es adecuado la utilización de recursos gratuitos como lo es Whatsapp, siempre y cuando este sea utilizado de forma correcta. Además, aprovechar el amplio abanico de opciones que ofrece Microsoft con sus distintos programas, podría ser una importante opción de gestionar la comunicación interna.

Tabla 11. Respuestas sobre la pregunta 7

¿Qué papel juega la cultura organizacional en la forma en que se gestiona la comunicación interna y cómo se asegura que los mensajes refuerzan los valores y misión de la empresa?		
María Martínez	Karla Ramos	Darwin Fernández
Es sumamente importante. Considero que la comunicación interna es una herramienta clave para difundir la cultura	Considero que la cultura organizacional se crea a través de la comunicación interna, no al revés; por eso, es esencial gestionar la comunicación de manera que fomente y desarrolle esa cultura. Para asegurar que los mensajes refuercen los valores y la	La cultura organizacional juega un papel fundamental en cómo se gestiona la comunicación interna, ya que cada mensaje es una oportunidad para reforzar los valores y la misión de la empresa. La comunicación interna no solo informa, sino que también moldea el clima

<p>organizacional. Desde una perspectiva funcional de Recursos Humanos, entiendo la cultura como la manera en que se trabaja y se vive en la organización. Al comprenderla así, nos damos cuenta de que ningún elemento de la organización debería estar separado de la cultura.</p> <p>La cultura se crea en el día a día, en la forma en que las personas trabajan, y esto influye en las herramientas de comunicación que usamos y</p>	<p>misión de la empresa, debemos transmitirlos de forma dosificada y atractiva, utilizando actividades estrategias específicas que eviten saturar a los colaboradores con documentos extensos que probablemente no leerán. Al implementar una comunicación interna efectiva, logramos que los empleados compartan los valores y se comprometan con la empresa, ya que sin esa comunicación, ellos no conocerán ni adoptarán la cultura organizacional que deseamos promover.</p>	<p>y el sentido de pertenencia de los empleados. Por eso, cada campaña, video o mensaje debe reflejar aspectos clave de la cultura, como integridad o trabajo en equipo, para que los colaboradores los interioricen. Sin embargo, los líderes deben vivir estos valores en sus acciones diarias, porque si los empleados no ven coherencia entre los mensajes y las prácticas, la comunicación interna pierde credibilidad y efectividad. En resumen, la comunicación interna debe ser un reflejo genuino de la cultura, lo que requiere coherencia desde todos los niveles de la organización.</p>
---	--	--

en cómo transmitimos los mensajes. Por ejemplo, si mi jefe tiene que decirme algo, ¿cómo me lo dice? ¿Por qué canal? ¿Me lo envía por escrito, por chat o por correo? Todo esto está relacionado con la cultura.

Además, la personalidad de la marca afecta nuestra comunicación. Si nuestra marca se dirige al público externo de "usted", ¿por qué trataríamos a los colaboradores de "vos" o "tú"? Es

<p>importante identificar con cuál forma de tratamiento se sienten más cómodos nuestros colaboradores, ya sea "tú", "vos" o "usted". Aunque parezca trivial, es esencial para alinear la comunicación interna con la cultura y la marca.</p>		
<p>Martínez enfatiza que la comunicación interna es una herramienta clave para difundir y reflejar la cultura organizacional, que se crea en el día a día y afecta cómo se trabaja y se vive en la organización; destaca que incluso detalles como el canal de comunicación elegido y el tratamiento de "tú", "vos" o "usted" deben alinearse con la cultura y la personalidad de la marca para garantizar coherencia y comodidad entre los colaboradores.</p> <p>Ramos, por su parte, sostiene que la cultura organizacional se crea a través de la comunicación interna y que es esencial gestionarla de manera que fomente y desarrolle esa cultura; recomienda transmitir los valores y la misión de forma dosificada y atractiva, utilizando actividades y estrategias específicas para evitar saturación y lograr que los empleados compartan los valores y se comprometan con la empresa.</p>		

Fernández, por otro lado, resalta que la cultura organizacional juega un papel fundamental en cómo se gestiona la comunicación interna, ya que cada mensaje es una oportunidad para reforzar los valores y la misión; enfatiza que los líderes deben vivir estos valores en sus acciones diarias, ya que la coherencia entre mensajes y prácticas es vital para la credibilidad y efectividad de la comunicación interna.

4.2.3 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA APLICADA A IVÁN PASTOR, SOCIO Y GERENTE GENERAL DE SOLARIS

En el año 2018, el ingeniero Iván Pastor junto a Adolfo Montenegro, compraron las acciones de Solaris, convirtiéndose en los principales socios de la misma. Pastor asumió la gerencia general de la empresa y desde ese momento, la organización ha experimentado grandes cambios a nivel operativo que han impactado positivamente en su desarrollo, destacándose como una de las productoras de energía renovable más importantes de Honduras. El siguiente análisis está basado única y exclusivamente en las opiniones del ingeniero Pastor, de acuerdo a lo respondido en la entrevista que se le realizó para conocer su percepción de la comunicación interna en la empresa Solaris.

La cultura en Solaris está basada en el principio de trabajo en equipo, donde todos los colaboradores de los distintos departamentos ponen su mayor esfuerzo para realizar las tareas que la empresa demanda, siguiendo una comunicación en cadena para gestionar todas las operaciones de manera eficiente. Esta manera de trabajo, ha influido en la buena cultura que la empresa posee actualmente.

Se considera que los mensajes y comunicación en general que se transmite a los colaboradores, puede impactar en el sentido de responsabilidad de cada uno de ellos, lo que ocasiona el buen desempeño en los departamentos. Esto también puede crear una conciencia colectiva sobre cómo el desempeño de cada área influye en el éxito global de la empresa, fomentando una cultura de colaboración y apoyo mutuo. Además, aumenta el sentido de pertenencia de los mismos, ya que constantemente se les está indicando todo lo que la empresa realiza, lo que también ayuda a que estén informados y no sentirse excluidos.

No obstante, un punto relevante a destacar, es que hay excepciones respecto a la buena comunicación en algunos grupos, tal es el caso del área técnica, conformado por

ingenieros y su jefe de área, en donde este último no transmite la información a su equipo como la empresa demanda, ya que la misma considera que es crucial la buena comunicación para un mejor funcionamiento. Por otro lado, existen ocasiones en donde la respuesta a la información transmitida es nula, ya que se emiten los mensajes, pero son pocos los que dan respuesta a los mismos o el tiempo en que lo hacen es considerado notablemente tardado.

Para comunicar información sobre avisos, eventos a realizarse, proyectos a ejecutar y demás mensajes a los empleados, se utiliza la herramienta de mensajería gratis Whatsapp, puesto que es el canal de comunicación más fácil de utilizar y que con mayor comodidad aceptan los colaboradores, además de que al ser una empresa que comercializa servicios de energía, existe mucho el trabajo fuera de oficina, sobre todo de parte del equipo técnico, por lo que esta herramienta facilita la comunicación entre gerencia y los departamentos.

Cabe resaltar que la empresa ha optado por crear distintos grupos en este canal, distribuidos según las áreas, por ejemplo: uno para ventas, otro para el área técnica, administración, etc., lo que simplifica la comunicación con las personas encargadas en las áreas mencionadas. De igual forma, es importante mencionar que la empresa acostumbra a la creación de grupos de acuerdo a los proyectos que están ejecutando, lo que ocasiona que más personas tengan que estar atendiendo no solo grupos de sus respectivas áreas, sino que además, grupos de acuerdo al proyecto en que se está trabajando, algo que podría generar una saturación de mensajes.

Otro canal de comunicación utilizado por Solaris es el correo electrónico, sin embargo, este se utiliza en ocasiones muy específicas, por ejemplo, cuando se hacen envíos de archivos que contienen una alta cantidad de documentos o cuando se hace uso de la comunicación lineal, en donde no se considera necesario obtener una respuesta del colaborador. También se utilizan ocasionalmente las herramientas Zoom y Google Meet para reuniones internas y para recibir capacitaciones.

La disposición para la implementación de un plan estratégico de comunicación interna es positiva, pero con ciertos matices, ya que podría requerir la inversión de recursos en nuevas estrategias de comunicación interna y esto podría involucrar el sacrificio de tiempo de personas encargadas de llevar a cabo la estrategia, por lo que se puede concluir que no existe alta disposición de contratar personal capacitado en esta área de

comunicación. Con la ejecución del plan, se podría esperar que ya no exista indiferencia de parte de algunos colaboradores, que exista una mayor atracción para leer los mensajes transmitidos, que impacte y genere motivación a los mismos.

También sería provechoso para los colaboradores que no suelen comunicarse de manera fluida, tengan la oportunidad de transmitir qué tipo de información les gustaría recibir y la información que les puede generar incomodidad. Además, se considera importante realizar evaluaciones periódicas sobre las estrategias a implementar, ya que la percepción de los colaboradores puede cambiar de acuerdo a los nuevos procesos que se implementen.

4.3 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS DATOS ENCONTRADOS CON OTRAS TÉCNICAS QUE LOS AUTORES CONSIDEREN

4.3.1 ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)

Tabla 12. Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
El uso de WhatsApp facilita la comunicación rápida y accesible, particularmente para empleados fuera de oficina, como el equipo técnico.	Mediana disposición hacia la implementación de un plan estratégico de comunicación interna, ya que existe apertura del lado de gerencia pero de manera condicionada.	Baja percepción de satisfacción en la sede de Tegucigalpa en comparación con San Pedro Sula.	Riesgo de resistencia al cambio en la comunicación interna, especialmente si se requieren nuevos recursos y se percibe como una carga adicional.
No se recibe demasiada información ajena a las actividades.	Posibilidad de mejorar la comunicación adaptada a las necesidades específicas de	Excesiva dependencia de WhatsApp, que limita la formalidad y puede causar	Posible percepción negativa hacia la gerencia, ya que un 30% de los colaboradores

	<p>cada grupo generacional y de cada sede, especialmente en Tegucigalpa.</p>	<p>saturación de mensajes.</p>	<p>considera que la información que recibe no genera confianza en la gerencia.</p>
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p>Facilidad de aplicación de una estrategia de comunicación interna, debido al no tan extenso número de colaboradores de la empresa.</p>	<p>Implementación de reuniones virtuales y herramientas digitales como pantallas informativas que podrían reforzar el sentido de pertenencia.</p>	<p>Ausencia de un sistema de retroalimentación regular, especialmente para los nuevos empleados, que consideran que no reciben información sobre cómo su desempeño contribuye al cumplimiento de objetivos de la empresa.</p>	<p>Falta de claridad y organización en los canales de comunicación, lo que puede llevar a una percepción de saturación o confusión informativa</p>
	<p>Creación de estrategias para que los colaboradores puedan brindar respuestas a la información que reciben.</p>	<p>La comunicación entre áreas y departamentos no es percibida como equitativa, lo que afecta la percepción de igualdad.</p>	<p>Amenaza de desconexión entre los mensajes emitidos por la gerencia y las prácticas observadas por los empleados</p>

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
	Fortalecer los canales de comunicación formales, como correo electrónico, para mensajes oficiales, disminuyendo el uso de WhatsApp.	Carencia de políticas de comunicación interna claramente establecidas que limiten la saturación de mensajes y mejoren la alineación comunicativa.	

El uso predominante de WhatsApp ha demostrado ser una herramienta ágil y accesible, especialmente para los empleados fuera de oficina como el equipo técnico. Esta inmediatez facilita la coordinación operativa y la resolución rápida de situaciones emergentes. Sin embargo, la excesiva dependencia de esta plataforma puede limitar la formalidad necesaria en ciertos contextos y generar saturación de mensajes, lo que disminuye la atención y puede conducir a malentendidos.


La empresa cuenta con la ventaja de tener un número no tan extenso de colaboradores, lo que simplifica la implementación de estrategias de comunicación interna más personalizadas y efectivas. No obstante, se observa una baja percepción de satisfacción en la sede de Tegucigalpa en comparación con San Pedro Sula, lo que sugiere la necesidad de adaptar las estrategias comunicativas a las particularidades de cada sede y considerar las diferencias generacionales entre los colaboradores.

Existe una apertura por parte de la gerencia hacia la implementación de un plan estratégico de comunicación interna, aunque de manera condicionada. Esto representa una oportunidad para introducir mejoras que aborden las debilidades actuales, como la ausencia de un sistema de retroalimentación regular.


Los nuevos empleados, en particular, sienten que no reciben suficiente información sobre cómo su desempeño contribuye a los objetivos de la empresa, lo que puede afectar

su motivación y compromiso. La falta de claridad y organización en los canales de comunicación ha generado percepciones de saturación y confusión informativa. Además, la comunicación entre áreas y departamentos no es percibida como equitativa, lo que afecta la sensación de igualdad y puede crear silos organizacionales. Esta situación se agrava con la posible percepción negativa hacia la gerencia, dado que un 30% de los colaboradores no confía en la información que recibe, amenazando la cohesión y alineación interna.

Tabla 13. Benchmark de herramientas de comunicación interna en entornos digitales

Plataforma	Planes y precios	Herramientas	Funciones
 Microsoft Teams	Teams Essentials: \$4 por usuario/mes.	Chat, videollamadas, colaboración en documentos e integración con Microsoft 365.	Reuniones grupales, 10 GB de almacenamiento en la nube e inteligencia artificial en Teams Premium.
	Microsoft 365 Business Basic: \$6 por usuario/mes.	Teams, Word, Excel, PowerPoint (web y móvil) y 1 GB de almacenamiento.	Videollamadas, colaboración en documentos y seguridad avanzada.
	Microsoft 365 Business Standard: \$12.50 por usuario/mes.	Todo lo anterior + apps de escritorio y hosting de webinars.	Gestión de proyectos, colaboración en tiempo real y grabación de reuniones.
	Microsoft 365 Business Premium: \$22 por usuario/mes.	Todo lo anterior + seguridad avanzada, gestión de dispositivos.	Protección contra ciberamenazas y administración avanzada de dispositivos.

Plataforma	Planes y precios	Herramientas	Funciones
 <p>Outlook</p>	Incluido en Microsoft 365.	Gestión y utilización de correo electrónico, calendario, tareas y contactos.	Gestión de correos empresariales e integración con otras apps de Microsoft 365.
	Pro: \$8.25 por usuario/mes.	Canales de chat, integraciones y videollamadas.	Historial completo de mensajes, videollamadas para 15 personas e integraciones con apps.
	Business + \$15 por usuario/mes.	Gestión avanzada de identidades y soporte ampliado.	Gestión avanzada de identidades y soporte ampliado.
	Enterprise Grid: Precios personalizados.	Funciones avanzadas para grandes organizaciones.	Cumplimiento de normativas, soporte para 500,000 usuarios y gestión de datos compleja.
	Pro: \$14.99 por usuario/mes.	Videoconferencias, mensajería y grabación en la nube.	Reuniones de hasta 30 horas, 1 GB de grabación y administración básica.
	Business: \$21.99 por usuario/mes.	Todo en Pro + marca personalizable y	Mayor capacidad de almacenamiento y soporte avanzado.

		transcripción de grabaciones.	
	Enterprise: Precios personalizados.	Funciones avanzadas para grandes organizaciones.	Webinars, soporte empresarial y seguridad avanzada.
	Business Starter: \$6 por usuario/mes.	Gmail, Google Meet, Drive (30 GB), Docs, Sheets.	Colaboración en documentos, correo empresarial, videollamadas.
	Business Standard: \$12 por usuario/mes.	Todo en starter +2 GB de almacenamiento y grabación de reuniones.	Almacenamiento ampliado, administración de reuniones y seguridad.
	Business Plus: \$18 por usuario/mes.	Todo en standard + vault, seguridad avanzada.	Gestión avanzada de seguridad y cumplimiento, mayor almacenamiento.
	Enterprise: Precios personalizados.	Funciones avanzadas para grandes organizaciones.	Seguridad adicional y administración avanzada de endpoints.

Fuente: Sitios web de Microsoft, Slack, Zoom y Google Workspace

Estas herramientas para la gestión de la comunicación interna como Microsoft Teams, Slack, Zoom y Google Workspace ofrecen a sus usuarios una variedad de usos para la comunicación y colaboración de los empleados dentro de una organización, cada una con sus puntos fuertes y débiles. El caso de Microsoft, siempre tomando en cuenta el plan que se contrate, ofrecerá una variedad de programas útiles como Microsoft Teams y el correo Outlook, ideales para la administración de correos, calendarios y reuniones mediante videollamadas.

Slack se caracteriza por ser eficiente para la mensajería, no obstante, puede llegar a ser más costoso que Microsoft, por ejemplo. Por otro lado, Zoom es una de las herramientas más utilizadas para la realización y gestión de videollamadas, no obstante, carece de colaboración de documentos y mensajería. Google Workspace es más asequible en cuanto a precios y efectivo para la colaboración en documentos, aunque la seguridad avanzada solo está disponible en los planes más caros, lo cual puede ser un punto en contra de esta herramienta.

Análisis crítico de la Comunicación Interna

La comunicación interna ha dejado claro que es un elemento fundamental para gestionar los mensajes que se quieren comunicar a los empleados de una empresa, además de ser un pilar que ayuda a crear una buena cultura organizacional, impactando en el compromiso de los empleados con los objetivos que una organización tiene. Esto ha quedado demostrado en teorías, modelos y enfoques implementados por múltiples autores en diferentes tiempos. Un aspecto importante a destacar, es que las empresas han visto cómo la comunicación interna pasó de ser un simple instrumento de transmisión de información a un elemento esencial para el funcionamiento de su estrategia, todo gracias a que estas necesitan mantenerse en buena sintonía con sus colaboradores, ya que cada vez el entorno empresarial puede ser más complejo y sujeto a cambios. No obstante, es oportuno tener en cuenta que la implementación de una buena comunicación interna no está exenta de desafíos, por lo que su correcta gestión también dependerá de cómo esta se lleve a cabo y la aprobación de la alta gerencia y el recibimiento de los colaboradores por los cambios que puedan producirse.

De igual forma, la evolución de la comunicación interna en entornos digitales ha sido fundamental para la transformación de las organizaciones. Si bien la digitalización ha permitido una mayor eficiencia en la transmisión de información y ha roto barreras geográficas, también plantea desafíos significativos. Además, el éxito de la comunicación interna digital depende de la capacidad de la organización para integrar estas herramientas de manera que se alineen con la cultura organizacional y las necesidades de los empleados.

CAPÍTULO V

5.1 CONCLUSIONES

1. La falta de una estrategia de comunicación interna en Solaris ha generado una percepción negativa sobre los mensajes recibidos por los colaboradores, afectando su claridad, relevancia y frecuencia. Los datos muestran que el 44% de colaboradores concentrados en los grupos más jóvenes y nuevos en la organización, perciben los mensajes como poco claros o incompletos, lo que les dificulta comprender su rol dentro de los objetivos empresariales.

Además, las entrevistas con expertos en comunicación interna resaltan que una planificación adecuada permite adaptar los mensajes a las necesidades específicas de diferentes públicos, fortaleciendo la identidad corporativa y el compromiso organizacional.

La opinión del Gerente General de Solaris, Iván Pastor, enfatiza cómo la inconsistencia en la comunicación entre áreas, especialmente en el equipo técnico, afecta la percepción de los mensajes, limitando su impacto estratégico. En conjunto, esto evidencia que los mensajes carecen de una estructura que asegure su alineación con las necesidades de los empleados y los objetivos de la empresa, afectando su efectividad y recepción.

2. Los resultados obtenidos a través de las encuestas indican que los empleados de Solaris tienen una percepción mixta sobre la gestión de la comunicación interna por parte del área de Recursos Humanos. En general, se observa que muchos colaboradores, específicamente el 39% de los de la sede de Tegucigalpa y el 50% de la sede San Pedro Sula, consideran que la comunicación interna no es completamente efectiva.

Aunque algunos colaboradores valoran positivamente los esfuerzos realizados, como el uso de canales como WhatsApp, existe una notable saturación de información no oficial. Esto es especialmente evidente en los grupos de edad de 24 a 29 años, 30 a 35 años y 36 a 41 años, donde el 60%, 57% y 42% de los

colaboradores, respectivamente, perciben que reciben información no oficial a través de los canales de comunicación.

En este contexto, la gestión de la comunicación por parte de Recursos Humanos es vista como un área que necesita revisión y ajustes, especialmente en la personalización de la comunicación y la mejora en la interacción entre los colaboradores y la gerencia, para fortalecer el vínculo organizacional y mejorar el clima laboral

3. Los resultados de esta investigación evidencian que los canales de comunicación interna actualmente utilizado en Solaris son: WhatsApp, correo electrónico y reuniones virtuales, los cuales cumplen funciones específicas, pero presentan desafíos significativos en su implementación.

Según los datos, el 70% de los colaboradores de entre 24 y 29 años, el 62% de los de 30 a 35 años y el 100% de los de 36 a 41 años prefieren utilizar WhatsApp para comunicarse de manera rápida. Sin embargo, aunque valoran esta herramienta para comunicaciones rápidas, no la consideran adecuada para mensajes oficiales.

Las entrevistas con expertos refuerzan la importancia de segmentar los canales según los públicos y objetivos, recomendando herramientas accesibles y estrategias adaptadas para evitar saturación y fomentar una comunicación más efectiva y participativa.

Finalmente, el socio Iván Pastor subraya la utilidad de WhatsApp para la conexión con áreas técnicas, aunque también resalta problemas de saturación y falta de respuesta en algunos casos. En este sentido, la planificación estratégica y la diversificación de los canales resultan cruciales para optimizar el flujo de información, alineando a los colaboradores con los objetivos organizacionales y mejorando su percepción de pertenencia.

4. La disposición de los socios y el departamento de Recursos Humanos hacia la implementación de un plan de comunicación interna en Solaris es positiva, aunque

con ciertos matices. Según la entrevista con Iván Pastor, socio y gerente general, existe apertura para adoptar un plan estratégico que fortalezca la comunicación interna, reconociendo su impacto en el compromiso y desempeño de los colaboradores. Sin embargo, se identifican desafíos, como la limitada disposición a contratar personal especializado y la percepción de que esto podría requerir una significativa inversión de tiempo y recursos.

Los datos encontrados muestran que un 58% de colaboradores, concentrados en la ciudad de Tegucigalpa y San Pedro Sula, no están satisfechos con los procesos de comunicación interna actuales, de igual forma, las opiniones de los expertos en comunicación interna indican que un plan bien diseñado y adaptado a las necesidades de los colaboradores no solo sería aceptado, sino que también podría mejorar la motivación, la percepción de inclusión y el sentido de pertenencia, siempre y cuando se evalúe periódicamente su impacto y se ajuste según las necesidades emergentes.

5. Con base en los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los colaboradores, el análisis cualitativo de las entrevistas con expertos en comunicación interna y la entrevista realizada al socio Iván Pastor, se evidencia que la comunicación interna de Solaris presenta deficiencias significativas, particularmente en la sede de Tegucigalpa y en grupos más jóvenes, quienes perciben una falta de claridad, frecuencia y relevancia en los mensajes transmitidos.

Estas deficiencias impactan directamente en la colaboración interdepartamental, el sentido de pertenencia y la confianza en la gerencia, lo cual subraya la necesidad de implementar un plan de comunicación interna. Este plan debe contemplar herramientas modernas y accesibles, una segmentación de audiencias y canales diferenciados para mensajes oficiales y no oficiales, así como fomentar una retroalimentación efectiva. Así, se busca alinear los procesos comunicativos con los objetivos estratégicos de la empresa, maximizando el compromiso y la satisfacción de los colaboradores, elementos críticos para el éxito organizacional.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Desarrollar campañas que incluyan talleres, mensajes inspiradores, newsletters y videos institucionales que ayudan a reforzar los valores, misión y visión de la empresa para que tengan un mayor impacto en los colaboradores y evitar la rotación de personal.
2. Destacar el compromiso de Solaris con la sostenibilidad mediante testimonios reales que reflejen su impacto positivo como miembro del Honduras Green Building Council, fomentando orgullo y sentido de pertenencia en los colaboradores.
3. Considerar la incorporación de un experto en comunicación interna para garantizar una gestión más eficiente y estratégica de los procesos comunicativos dentro de la empresa.

CAPÍTULO VI APLICABILIDAD

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Plan de Comunicación Interna e Inducción para Nuevos Colaboradores de la empresa Solaris.

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La implementación de un Plan de Comunicación Interna e Integración de Nuevos Colaboradores en la empresa Solaris, responde a la necesidad de abordar las deficiencias identificadas en los procesos de comunicación actuales que afectan a la organización. Como evidencian los hallazgos encontrados en los análisis, la falta de claridad, relevancia y frecuencia en los mensajes transmitidos, es una problemática que los colaboradores de la empresa están enfrentando actualmente.

De acuerdo a los resultados de las encuestas, el 50% de los colaboradores en edades de 24-29 años, consideran que la frecuencia de la información que reciben no es adecuada.

Un 33% de los empleados de Tegucigalpa se manifestó en desacuerdo respecto a la completitud de la información que reciben.

Una parte significativa de los colaboradores expresó desacuerdo en cuanto a la igualdad de importancia de los mensajes recibidos en comparación con otras áreas o departamentos, especialmente en los grupos de 24 a 29 años con un 60% y de 42 a 47 años con un 50%. Existe una diferencia en la percepción de satisfacción con la comunicación interna entre los colaboradores de Tegucigalpa y San Pedro Sula; en San Pedro Sula, un 25% indicó estar "desacuerdo" con los procesos de comunicación actuales, mientras que en Tegucigalpa este porcentaje es mayor, con un 33%, sumando un 58% de insatisfacción combinada.

Un 38.89% de los colaboradores en Tegucigalpa, distribuidos en respuestas de "totalmente en desacuerdo", "en desacuerdo" y "algo en desacuerdo", demostraron negatividad respecto a si tienen acceso a toda la información a través de los canales de comunicación interna. Hay una aceptación generalizada del uso de WhatsApp como canal para comunicaciones rápidas, pero una clara resistencia hacia su uso para mensajes oficiales, especialmente en los grupos de edad de 24-29 años con un 70%, 30-35 años con un 45% y 36-41 años con un 99%, quienes consideran WhatsApp más apropiado para comunicaciones informales.

Los colaboradores de 24-29 años con un 30% y de 36-41 años con un 56% perciben una mayor carga de "información no oficial" en los canales internos. Un 33.33% de los colaboradores con 0 a 3 años de antigüedad se manifestó "totalmente en desacuerdo" con la afirmación de recibir información sobre cómo su desempeño contribuye al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Un 32% de los empleados de Tegucigalpa y un 31% de San Pedro Sula consideran que no reciben información que los hace sentir parte importante de la empresa, sumando un 63%. Además, un 50% de San Pedro Sula y un 48% de Tegucigalpa creen que la información que reciben no fomenta la colaboración entre equipos. Finalmente, un 31% de los empleados considera que la información que recibe no le genera confianza en la gerencia.

La propuesta radica en establecer un plan estructurado que permita optimizar el flujo de información interna y fomentar la retroalimentación para fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados.

La propuesta considera elementos innovadores y prácticas recomendadas en el ámbito de la comunicación interna, tales como la diversificación de canales formales y no formales, la personalización de los mensajes, y el establecimiento de un sistema efectivo de retroalimentación e inducción que asegure que los nuevos colaboradores se integren de manera más ágil y eficiente en la organización, ya que existe una evidente rotación de personal, esto se ve reflejado en los datos encontrados, donde un 77% de los empleados no tienen más de 3 años de permanecer en la empresa. Las iniciativas fomentan la retención del talento y una adecuada transmisión de la misión, visión y valores corporativos desde el inicio de la relación laboral.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

- Desarrollar un plan estratégico de comunicación interna para Solaris que se llevará a cabo en el año 2025.
- Determinar una estructura organizada de comunicación adecuada que distinga los canales y mensajes oficiales de los no oficiales, creando una política de uso de canales, pretendiendo alcanzarlo para el 22 de enero de 2025.
- Crear mecanismos efectivos de comunicación y bidireccional que permitan a los colaboradores expresar sus opiniones y recibir respuestas oportunas, considerando alcanzarlo antes del 26 de febrero de 2025.
- Diseñar un proceso de bienvenida y orientación que facilite la incorporación de nuevos empleados, garantizando una comprensión clara de los valores, misión y visión de la empresa desde su contratación, por lo que su tiempo de logro dependerá del ingreso de cada uno de los nuevos colaboradores.

6.4 DESARROLLO Y DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA A DETALLE

6.4.1 DESCRIPCIÓN

Se desarrollará un plan de comunicación interna e inducción para la empresa Solaris, el cual tendrá como objetivo principal optimizar la forma en que los colaboradores se comunican dentro de la organización, fomentando un ambiente laboral más colaborativo, transparente y eficiente. Además, busca facilitar la integración de nuevos integrantes mediante un proceso de inducción estructurado que les permita comprender rápidamente la cultura, los valores y los procesos internos de Solaris.

El plan se centra en varias acciones clave diseñadas para abordar las necesidades actuales de la empresa. En primer lugar, se reestructurarán los canales de comunicación interna, estableciendo políticas claras que regulen el uso del correo electrónico como medio oficial para comunicaciones formales y WhatsApp como subcanal para mensajes urgentes y recordatorios. Para mejorar el flujo de información y evitar saturaciones, se implementarán horarios específicos para el envío de mensajes, respetando el equilibrio entre la vida laboral y personal de los colaboradores.

Asimismo, se realizarán sesiones de capacitación destinadas a enseñar a los colaboradores el uso eficiente de los canales de comunicación, asegurando que comprendan las políticas establecidas y las mejores prácticas. Estas capacitaciones incluirán ejercicios prácticos para identificar errores comunes y desarrollar habilidades en la redacción de mensajes claros y alineados con los objetivos organizacionales. Como complemento, se diseñará un boletín interno mensual que servirá como una herramienta clave para informar sobre los logros de la empresa, actividades futuras y reconocimientos a los colaboradores.

Finalmente, otro aspecto importante será la realización de reuniones trimestrales, donde se presentarán avances, se fomentará la retroalimentación y se reconocerán públicamente las contribuciones destacadas de los colaboradores. Además, el plan de inducción para nuevos integrantes incluirá sesiones personalizadas y un manual que detalla los procesos internos, canales de comunicación, contactos clave y expectativas relacionadas con su puesto, facilitando su adaptación al entorno laboral.

6.4.2 CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO

Cronograma

Tabla 14. Cronograma de implementación del Plan de Comunicación Interna para Solaris

Fecha	Actividad	Responsable
15/01/2025	Presentación del plan de comunicación interna	RR. HH.
22/01/2025	Primera capacitación sobre uso adecuado de canales de comunicación interna	RR. HH.
26/02/2025	Encuesta inicial para evaluar la percepción actual de la comunicación interna	RR. HH.
15/03/2025	Primera reunión trimestral para presentación de avances, retroalimentación y reconocimientos	RR. HH.
22/05/2025	Segunda capacitación sobre uso adecuado de canales de comunicación interna	RR. HH.
15/06/2025	Segunda encuesta trimestral para medir el impacto de las acciones implementadas	RR. HH.
15/07/2025	Segunda reunión trimestral: revisión de avances y retroalimentación	RR. HH.
15/08/2025	Tercera capacitación sobre uso adecuado de canales de comunicación interna	RR. HH.
15/09/2025	Tercera encuesta trimestral para medir el impacto de las acciones implementadas	RR. HH.
15/10/2025	Tercera reunión trimestral: revisión de avances y retroalimentación	RR. HH.

Fecha	Actividad	Responsable
15/11/2025	Encuesta final para evaluación del plan y presentación de resultados a gerencia	RR. HH.
15/12/2025	Cuarta reunión trimestral y cierre del plan de comunicación interna	RR. HH.

El cronograma del plan de comunicación interna de Solaris contempla una serie de actividades distribuidas a lo largo del año 2025, con el objetivo de implementar mejoras en la comunicación interna y evaluar su impacto. El plan inicia con la presentación del proyecto en enero, seguida de capacitaciones trimestrales sobre el uso adecuado de los canales de comunicación y encuestas para medir la percepción y el impacto de las estrategias aplicadas. Además, se incluyen reuniones trimestrales destinadas a la retroalimentación, presentación de avances y reconocimiento del desempeño de los colaboradores. Finalmente, en diciembre se cierra el ciclo con una evaluación general y la presentación de resultados a la gerencia. Estas actividades buscan mantener un flujo continuo de comunicación y adaptación del plan según las necesidades detectadas.

Presupuesto

Tabla 15. Presupuesto elaborado por la agencia 24 Studio para elaboración de material gráfico, papelería y vídeo

Concepto	Detalle	Cantidad	Valor unitario (L)	Total (L)
Producción reel	Pre-producción, guion y edición de video corto	1	2,000	2,000
Diseño	Diseño de material didáctico impresión para capacitación	1	5,000	5,000
Impresión de material capacitaciones	Guía resumida: ejemplos de mensajes permitidos y prohibidos, políticas de uso de canales, horarios de envío y ejercicios prácticos. Costo estimado por impresión: L.10 por página, para 31 colaboradores y 5 páginas promedio, totalizando L.1,550	31	50	1,550
Boletín mensual	Diseño gráfico para boletín digital	12	1,800	21,600

Concepto	Detalle	Cantidad	Valor unitario (L)	Total (L)
Reuniones trimestrales	Reconocimientos y premios. (Se consideran 3 premios durante las 4 reuniones que se realizarán en el año)	12	3,000	36,000
Sub total				66,150
ISV (15%)				9,922.5
Total				76,072.5

6.4.3 CONCORDANCIA DE SEGMENTOS

Tabla 16. Concordancia de los segmentos de tesis con la propuesta

Capítulo I			Capítulo II	Capítulo III		Capítulo V		Capítulo VI	
Título de investigación	Objetivo general	Objetivo Específicos	Teorías/ Metodologías de sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivos propuesta
Plan de Comunicación Interna para la empresa Solaris	Describir el estado actual de la comunicación interna en la empresa Solaris, analizando los procesos y canales utilizados para identificar posibles deficiencias y desarrollar propuestas que aseguren la claridad y	1. Determinar los mensajes que se están utilizando y el impacto que están teniendo en los colaboradores. 2. Definir la percepción respecto a la comunicación interna. 3. Describir los distintos canales de comunicación interna actuales	1. Comunicación interna. 2. Comunicación en entornos digitales. 3. Planificación estratégica de la comunicación.	1. Mensajes 2. Percepción de la comunicación interna. 3. Canales de comunicación interna. 4. Innovación de la comunicación interna. 5. Estrategia de comunicación interna.	1. Colaboradores de Solaris. 2. Expertos en comunicación interna. 3. Gerente General de Solaris.	1. Encuestas. 2. Entrevistas.	1. La falta de una estrategia de comunicación interna en Solaris ha generado una percepción negativa sobre los mensajes recibidos por los colaboradores, afectando su claridad, relevancia y frecuencia. Los datos muestran que el 44% de colaboradores concentrados en	Plan de Comunicación Interna e Inducción para Nuevos Colaboradores.	1. Desarrollar un plan estratégico de comunicación interna para Solaris que se llevará a cabo en el año 2025. 2. Determinar una estructura organizada de comunicación adecuada que distinga los canales y mensajes oficiales de

	<p>precisión en la información que la empresa desea comunicar, optimice la coordinación entre áreas y fortalezca la cultura organizacional.</p>	<p>de la empresa determinando la función de cada uno de ellos. 4.Conocer cuál es el nivel de aceptación de parte de los socios y el departamento de Recursos Humanos hacia la implementación de un plan estructurado de comunicación interna. 5.Desarrollar una estrategia de comunicación</p>					<p>los grupos más jóvenes y nuevos en la organización, perciben los mensajes como poco claros o incompletos, lo que les dificulta comprender su rol dentro de los objetivos empresariales. Además, las entrevistas con expertos en comunicación interna resaltan que una planificación adecuada permite adaptar los mensajes a las necesidades</p>		<p>los no oficiales, creando una política de uso de canales, pretendiendo alcanzarlo para el 22 de enero de 2025. 3. Crear mecanismos efectivos de comunicación y bidireccional que permitan a los colaboradores expresar sus opiniones y recibir respuestas</p>
--	---	--	--	--	--	--	--	--	---

		interna que incluya los procesos y herramientas más favorables para Solaris.					específicas de diferentes públicos, fortaleciendo la identidad corporativa y el compromiso organizacional. La opinión del Gerente General de Solaris, Iván Pastor, enfatiza cómo la inconsistencia en la comunicación entre áreas, especialmente en el equipo técnico, afecta la percepción de los mensajes, limitando su impacto		oportunas, considerando alcanzarlo antes del 26 de febrero de 2025. 4. Diseñar un proceso de bienvenida y orientación que facilite la incorporación de nuevos empleados, garantizando una comprensión clara de los valores, misión y visión de la empresa desde su
--	--	--	--	--	--	--	---	--	---

						<p>estratégico. En conjunto, esto evidencia que los mensajes carecen de una estructura que asegure su alineación con las necesidades de los empleados y los objetivos de la empresa, afectando su efectividad y recepción.</p> <p>2. Los resultados obtenidos a través de las encuestas indican que los empleados de Solaris tienen una percepción mixta sobre la gestión de la comunicación interna por parte</p>		<p>contratación, por lo que su tiempo de logro dependerá del ingreso de cada uno de los nuevos colaboradores.</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	---

							<p>del área de Recursos Humanos. En general, se observa que muchos colaboradores, específicamente el 39% de los de la sede de Tegucigalpa y el 50% de la sede San Pedro Sula, consideran que la comunicación interna no es completamente efectiva. Aunque algunos colaboradores valoran positivamente los esfuerzos realizados, como el</p>		
--	--	--	--	--	--	--	---	--	--

							<p>uso de canales como WhatsApp, existe una notable saturación de información no oficial. Esto es especialmente evidente en los grupos de edad de 24 a 29 años, 30 a 35 años y 36 a 41 años, donde el 60%, 57% y 42% de los colaboradores, respectivamente, perciben que reciben información no oficial a través de los canales de comunicación. En este contexto, la</p>		
--	--	--	--	--	--	--	---	--	--

							<p>gestión de la comunicación por parte de Recursos Humanos es vista como un área que necesita revisión y ajustes, especialmente en la personalización de la comunicación y la mejora en la interacción entre los colaboradores y la gerencia, para fortalecer el vínculo organizacional y mejorar el clima laboral.</p> <p>3. Los resultados de esta investigación</p>		
--	--	--	--	--	--	--	---	--	--

							<p>evidencian que los canales de comunicación interna actualmente utilizado en Solaris son: WhatsApp, correo electrónico y reuniones virtuales, los cuales cumplen funciones específicas, pero presentan desafíos significativos en su implementación. Según los datos, el 70% de los colaboradores de entre 24 y 29 años, el 62% de los de 30 a 35 años y el 100% de los de 36</p>		
--	--	--	--	--	--	--	---	--	--

							<p>a 41 años prefieren utilizar WhatsApp para comunicarse de manera rápida. Sin embargo, aunque valoran esta herramienta para comunicaciones rápidas, no la consideran adecuada para mensajes oficiales. Las entrevistas con expertos refuerzan la importancia de segmentar los canales según los públicos y objetivos, recomendando herramientas accesibles y</p>		
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

							<p>estrategias adaptadas para evitar saturación y fomentar una comunicación más efectiva y participativa. Finalmente, el socio Iván Pastor subraya la utilidad de WhatsApp para la conexión con áreas técnicas, aunque también resalta problemas de saturación y falta de respuesta en algunos casos. En este sentido, la planificación estratégica y la diversificación de los canales</p>		
--	--	--	--	--	--	--	---	--	--

							<p>resultan cruciales para optimizar el flujo de información, alineando a los colaboradores con los objetivos organizacionales y mejorando su percepción de pertenencia.</p> <p>4. La disposición de los socios y el departamento de Recursos Humanos hacia la implementación de un plan de comunicación interna en Solaris es positiva, aunque con ciertos matices. Según la</p>		
--	--	--	--	--	--	--	---	--	--

							<p>entrevista con Iván Pastor, socio y gerente general, existe apertura para adoptar un plan estratégico que fortalezca la comunicación interna, reconociendo su impacto en el compromiso y desempeño de los colaboradores. Sin embargo, se identifican desafíos, como la limitada disposición a contratar personal especializado y la percepción de que esto podría</p>		
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

							<p>requerir una significativa inversión de tiempo y recursos. Los datos encontrados muestran que un 58% de colaboradores, concentrados en la ciudad de Tegucigalpa y San Pedro Sula, no están satisfechos con los procesos de comunicación interna actuales, de igual forma, las opiniones de los expertos en comunicación interna indican que un plan bien</p>		
--	--	--	--	--	--	--	---	--	--

							<p>diseñado y adaptado a las necesidades de los colaboradores no solo sería aceptado, sino que también podría mejorar la motivación, la percepción de inclusión y el sentido de pertenencia, siempre y cuando se evalúe periódicamente su impacto y se ajuste según las necesidades emergentes.</p> <p>5. Con base en los resultados obtenidos de las</p>		
--	--	--	--	--	--	--	---	--	--

							<p>encuestas aplicadas a los colaboradores, el análisis cualitativo de las entrevistas con expertos en comunicación interna y la entrevista realizada al socio Iván Pastor, se evidencia que la comunicación interna de Solaris presenta deficiencias significativas, particularmente en la sede de Tegucigalpa y en grupos más jóvenes, quienes perciben una falta</p>		
--	--	--	--	--	--	--	---	--	--

							<p>de claridad, frecuencia y relevancia en los mensajes transmitidos. Estas deficiencias impactan directamente en la colaboración interdepartamental, el sentido de pertenencia y la confianza en la gerencia, lo cual subraya la necesidad de implementar un plan de comunicación interna. Este plan debe contemplar herramientas modernas y</p>		
--	--	--	--	--	--	--	---	--	--

							accesibles, una segmentación de audiencias y canales diferenciados para mensajes oficiales y no oficiales, así como fomentar una retroalimentación efectiva. Así, se busca alinear los procesos comunicativos con los objetivos estratégicos de la empresa, maximizando el compromiso y la satisfacción de los colaboradores, elementos críticos		
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

							para el éxito organizacional.		
--	--	--	--	--	--	--	----------------------------------	--	--

Referencias

- Aced, C., & Miquel, S. (2021). La comunicación interna de las empresas españolas en clave estratégica.
- Almansa, A., & Ponce, D. (2021). Comunicación de crisis en entornos digitales.
- Antezana, M. (2020). La estrategia en comunicación y un modelo de planificación estratégica desde la prospectiva y la emocionalidad.
- Árevalo, R. (2021). Comunicación digital para las organizaciones y responsabilidad social.
- Armijos, F., Bermudez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos.
- Arreaga, V. (2023). Análisis de los perfiles profesionales del departamento de comunicación de la UTB 2021.
- Barroso, C., & Pérez, E. (2023). La importancia de la comunicación productiva en las organizaciones.
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: El capital humano como factor clave en una organización.
- Brandolini, A., Frígoli, M., & Hopkins, N. (2009). Comunicación interna.
- Capriotti, P., Oliveria, A., & Zeler, I. (2019). Investigación de los públicos en los modelos de la planificación estratégica de comunicación.
- Castelló, A. (2019). Estado de la planificación estratégica y la figura del planner en España. Los insights como concepto creativo.
- Castro, A., & Díaz, P. (2021). La comunicación interna como área estratégica para la innovación a través de la gestión del cambio y la felicidad organizacional.
- Chavez, L., & Coronel, R. (2023). Comunicación interna y su influencia en las empresas.
- Claro, C., Ayala, M., & Barrios, J. (2022). Comunicación interna: caracterización y análisis de trabajo realizado por empresas que pertenecen a ranking Great Place to Work Chile.
- Coll, P., & Micó, J. (2019). La planificación estratégica de la comunicación en la era digital. Los casos de estudio de wallapop, westwing y fotocasa.
- De Santis, A., Duque, V., & Torres, Á. (2024). *Planificación de la Comunicación Estratégica en Iberoamérica Perspectivas y desafíos*.
- Duarte, D. (2020). La comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.
- Espinoza, A., Méndez, A., Rivera, M., & Calderón, J. (2021). Bienestar laboral en época de pandemia.
- Galindo, O. (2020). Transformación digital: una agenda de oportunidades para la investigación y la práctica.
- Gallego, D., & Ongallo, C. (2020). El 'Emofeedback': La Inteligencia Emocional y el Feedback en los procesos de acompañamiento.

- Gaspar, K., & Serpa, S. (2021). Propuesta para mejorar la comunicación interna en la sede administrativa de la Zona Registral N.º VIII - Sede Huancayo.
- Graf, C. (2020). Tecnologías de información y comunicación (TICs). Primer paso para la implementación de TeleSalud y Telemedicina.
- Guerrero, A., Santagadea, R., & Miñán, Y. (2023). *Propuesta de plan de comunicación interna con una mirada Dircom para el Fondo Metropolitano de Inversiones (INVERMET)*.
- Herrera, J. (2021). La comunicación en los planes estratégicos de bibliotecas universitarias.
- Jiménez, K., Sánchez, S., & Rodríguez, J. (2021). Incidencia de la comunicación interna en la identidad institucional del docente de la Universidad Politécnica Salesiana.
- Ledahawsky, M. (2022). Transformación digital y su impacto en el rendimiento laboral.
- Madroñero, G., & Capriotti, P. (2018). La etapa de la Estrategia de Comunicación en el proceso de planificación de la comunicación y las relaciones públicas.
- Maradiaga, S., Lemus, R., & Maradiaga, J. (2021). *Dignóstico de comunicación interna de la Secretaría de Educación de Honduras*.
- María, F. (2022). Diagnóstico de la comunicación interna del vicerrectorado de posgrados de la Universidad Politécnica Salesiana y propuestas de estrategias internas de mejoramiento de la comunicación.
- Martín, F. (2011). El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria.
- Martínez, Y., & Yáber, G. (2022). Tendencias de investigación sobre comunicación interna en revistas internacionales: 2015-2021.
- Medina, L. (2022). Entornos digitales. Descripción de hábitos y tendencias de uso de las herramientas tecnológicas.
- Mena, D. (2018). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones.
- Microsoft. (2024). Obtenido de <https://www.microsoft.com>
- Observatorio de Comunicación Interna. (2024). <https://www.observatoriocomunicacioninterna.es/>. Obtenido de <https://www.observatoriocomunicacioninterna.es/xiv-premios-oci-ganadores/>
- Pastor, I. (2024). Ingeniero eléctrico. Socio y Director General de Solaris. (M. Estrada, Entrevistador)
- Peña, S., Lazkano, I., & Larrondo, A. (2019). Medios de comunicación e innovación social. El auge de las audiencias activas en el entorno digital.
- Pezo, A., Vargas, J., & Gallardo, E. (2020). Comunicación interna, cultura organizacional y promoción de la salud: la visión de los promotores peruanos de salud.
- Pinto, A. (2017). La comunicación interna-externa como estrategia motivacional de las organizaciones.
- Puertas, R., Abendaño, M., & Valdiviezo, C. (2020). Comunicar: de la táctica a la estrategia.

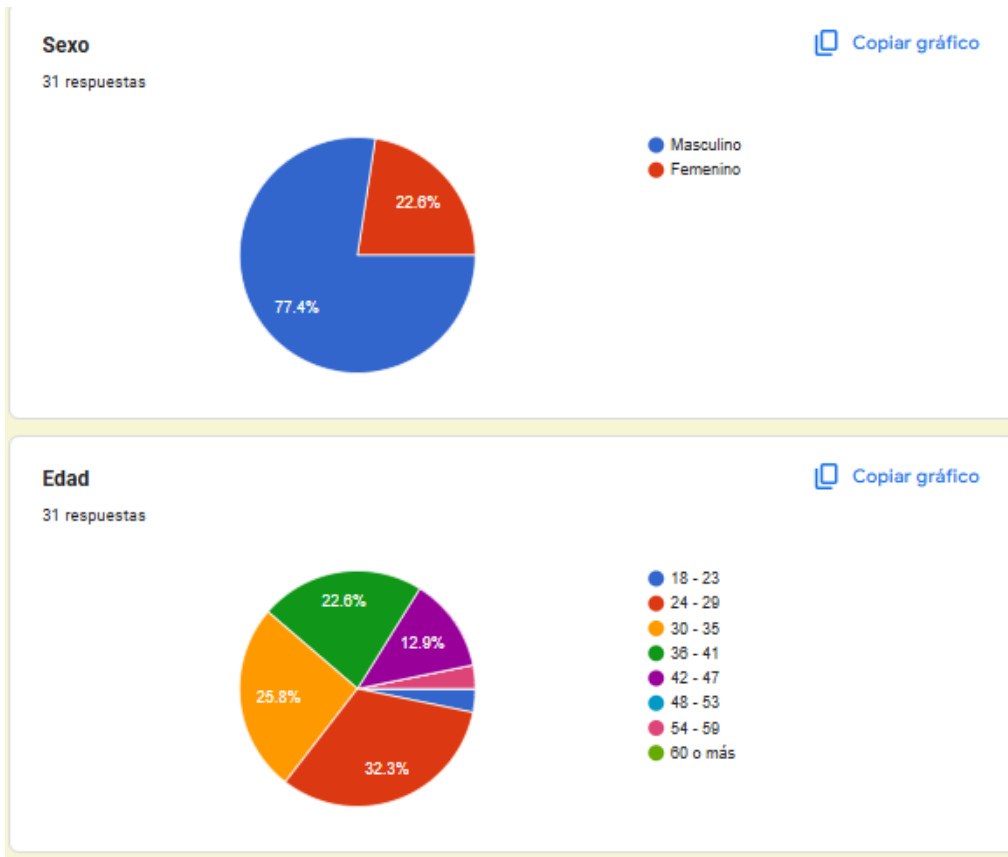
- Pupiales, O., Lema, C., & Solís, W. (2023). Los entornos digitales y su contribución a la comunicación empresarial dentro del cantón Cayambe.
- Ramírez, Y., Avilés, J., & Ponce, A. (2020). *La planificación de la comunicación institucional: estrategias, planes, campañas y programas*.
- Ramos, K. (2024). Directora de Comunicación Interna UNAH. (M. Estrada, Entrevistador)
- Robledo, K., Atarama, T., & López, A. (2019). El storytelling como herramienta de comunicación interna: una propuesta de modelo de gestión.
- Slack.com*. (2024). Obtenido de <https://slack.com/intl/es-hn/help/articles/115004071768-%C2%BFQu%C3%A9-es-Slack>
- Suárez, M. (2016). Perspectiva de la Comunicación y la Planificación Estratégica en las Universidades Públicas Argentinas. La divulgación científica académica de la Universidad Nacional de La Plata desde el Servicio de Difusión de la Creación Intelectual.
- Vilca, A., De La Cruz, M., Vilca, M., & Loo, A. (2021). Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional dentro de una empresa.
- Villalobos, A. (2018). Instrumento para evaluar la comunicación interna en las micro y pequeñas empresas, Caso Zona Bajío, México.
- Wills, N., Cevallos, M., Sadi, G., & Ancin, I. (2017). La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional: el caso de una universidad ecuatoriana.
- workspace.google.com*. (2024). Obtenido de <https://workspace.google.com/intl/es-419/faq/#:~:text=%C2%BFcu%C3%A1l%20es%20la%20diferencia%20entre%20la%20versi%C3%B3n%20de%20Drive%20en,y%20controles%20de%20uso%20compartido>
- zoom.com*. (2024). Obtenido de <https://www.zoom.com/en/about/>

ANEXOS

ANEXO 1: DISEÑO DE ESCALA DE MEDICIÓN PARA MEDIR RESPUESTAS DE COLABORADORES DE SOLARIS SEGÚN LA REFERENCIA DE OTROS AUTORES.

		Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Mi superior inmediato, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo.				
2	Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes "estaciones" de trabajo				
3	"Comparto" a mi superior inmediato toda la información recibida relacionada a mi trabajo				
4	Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño("voy bien o voy mal"), a través de mi superior inmediato.				
5	La información relacionada con la empresa como metas, indicadores y objetivos, me llegan a través de mi superior inmediato.				
6	Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mi superior inmediato y yo				
7	Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del equipo de trabajo.				
8	Cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo la haya entendido "y desarrollado adecuadamente"				
9	La información relacionada con nuevos productos que fabrica la empresa, me llega a través de mi superior inmediato.				
10	Me siento en confianza para plantear a mi superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo				
11	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, selecciono una parte de ella y el resto la desecho				
12	Tengo inconvenientes "problemas" para comentar los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior inmediato.				
13	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, "dejo a otros que la interpreten" .				

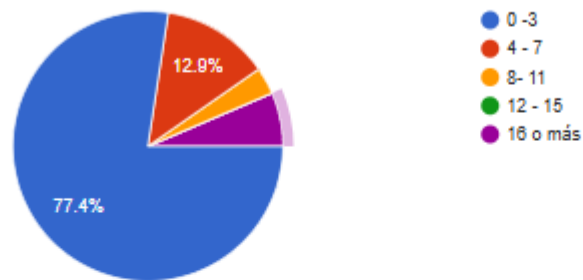
ANEXO 2: ENCUESTA REALIZADA A LOS COLABORADORES DE SOLARIS.



Años de trabajar en la empresa

[Copiar gráfico](#)

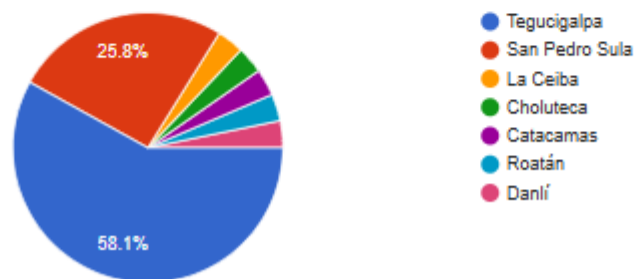
31 respuestas



Ubicación de su sede

[Copiar gráfico](#)

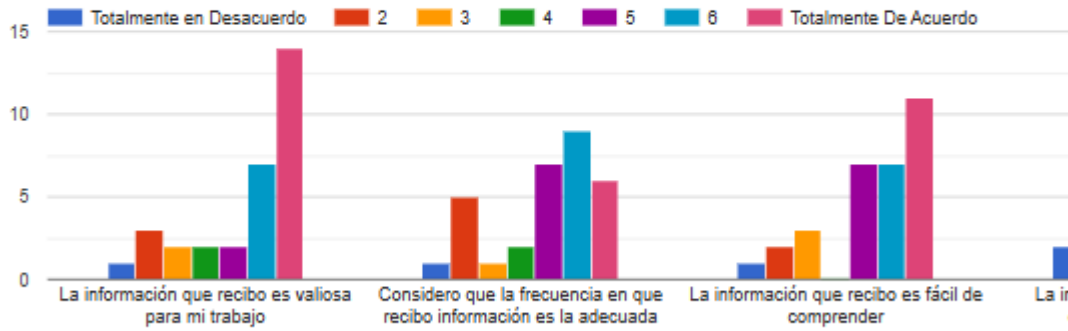
31 respuestas



Sección 1: Mensajes

Califique cada aseveración del 1 al 7, donde: 1 significa que está **Totalmente en Desacuerdo** y 7 significa que está **Totalmente De Acuerdo**

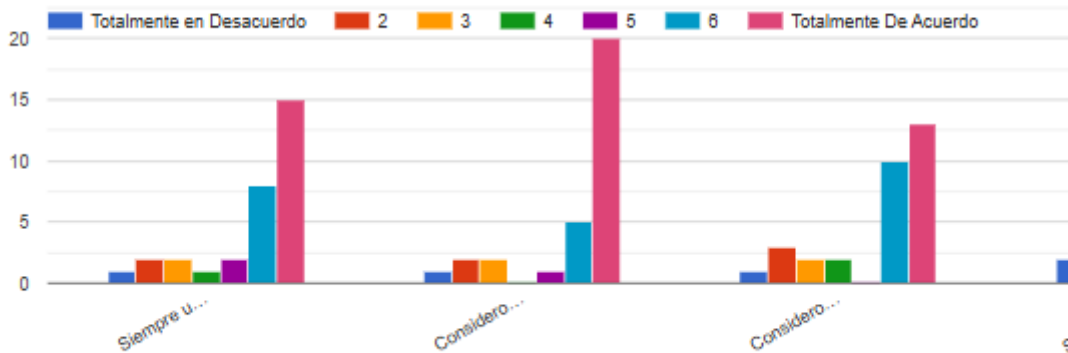
[Copiar gráfico](#)



Sección 2: Canales

Califique cada aseveración del 1 al 7, donde: 1 significa que está **Totalmente en Desacuerdo** y 7 significa que está **Totalmente De Acuerdo**

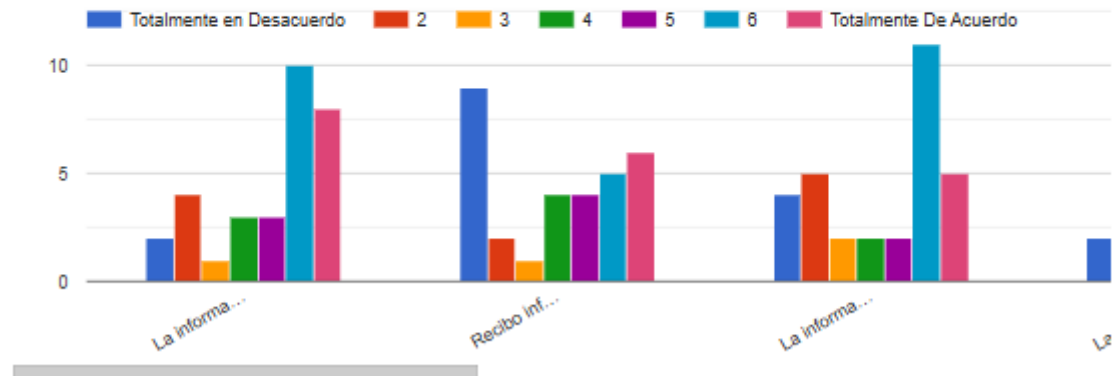
[Copiar gráfico](#)



Sección 3: Cultura organizacional

Califique cada aseveración del 1 al 7, donde: 1 significa que está **Totalmente en Desacuerdo** y 7 significa que está **Totalmente De Acuerdo**

[Copiar gráfico](#)

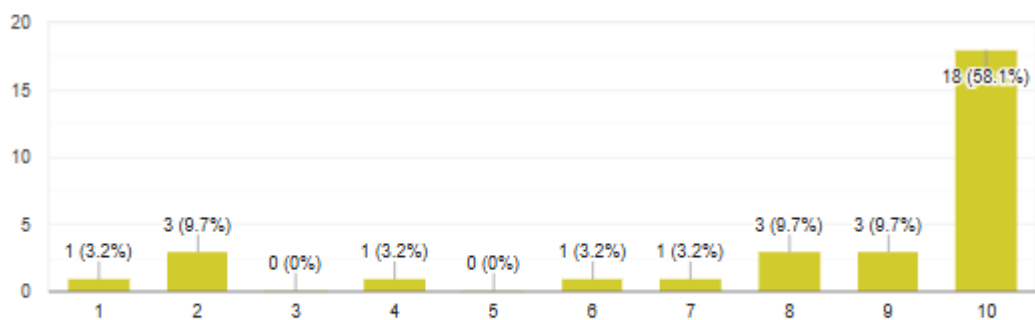


Sección 4

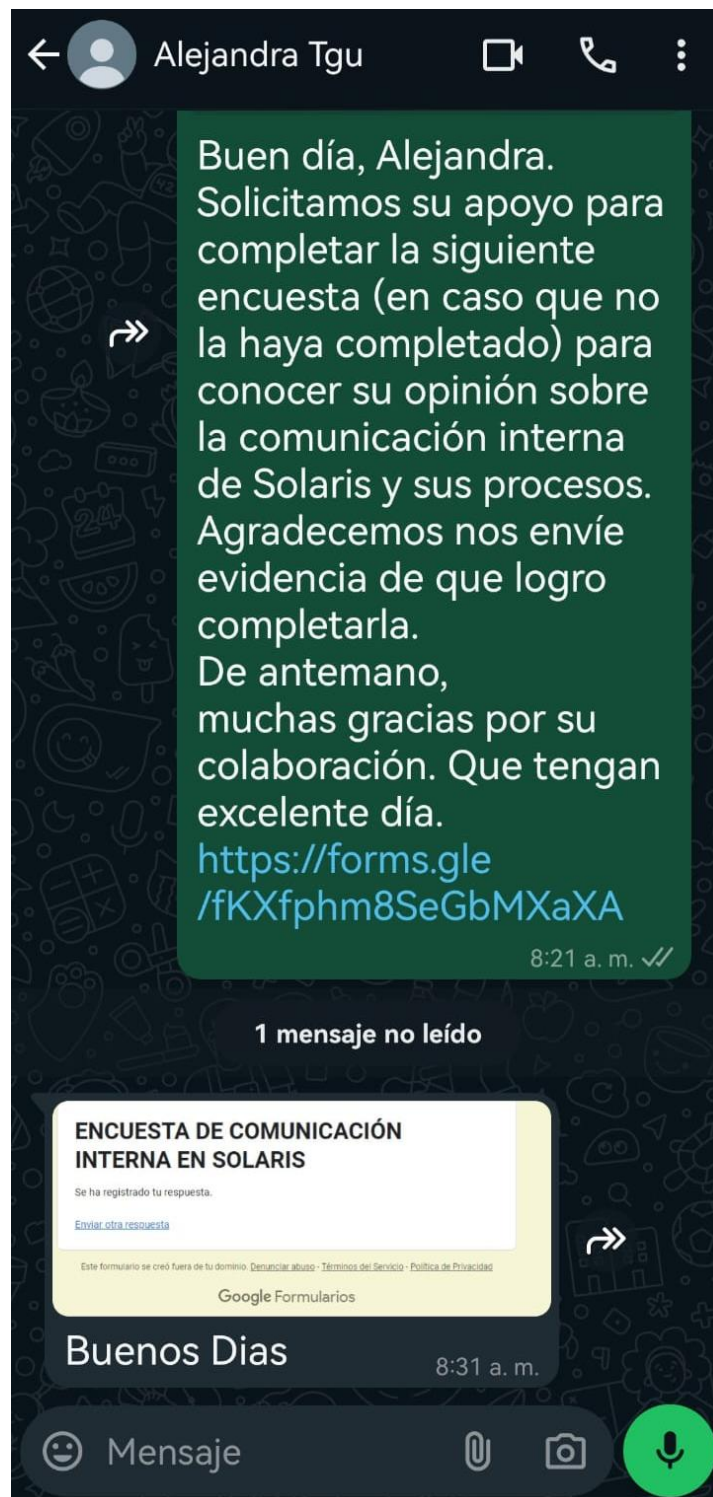
¿Usted recomendaría a los nuevos colaboradores o a sus propios colegas que utilicen siempre los medios de comunicación interna oficiales de Solaris?

[Copiar gráfico](#)

31 respuestas



ANEXO 3: RESPUESTAS DE COLABORADORES DE SOLARIS A LA PETICIÓN REALIZADA PARA EL LLENADO DE ENCUESTA.





Karina Navarro



completar la siguiente encuesta para conocer su opinión sobre la comunicación interna de Solaris y sus procesos. Agradecemos nos envíen evidencia de que logró completarla. De antemano, muchas gracias por su colaboración. Que tengan excelente día.
<https://forms.gle/fKXfphm8SeGbMXaXA>

9:08 a. m. ✓✓

ENCUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN SOLARIS

Se ha registrado tu respuesta.

[Enviar otra respuesta](#)



Buenos días

11:49 a. m.

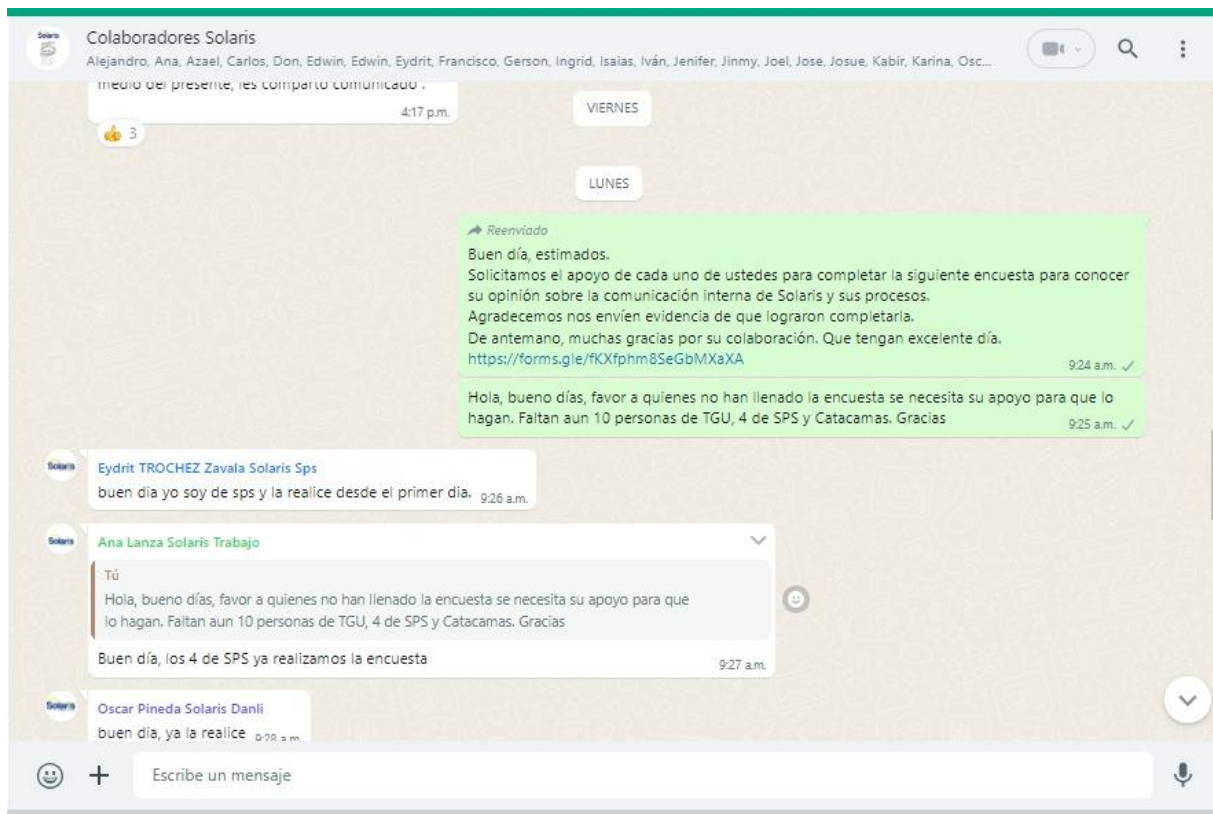
Muchas gracias, Karina.

12:00 p. m. ✓✓

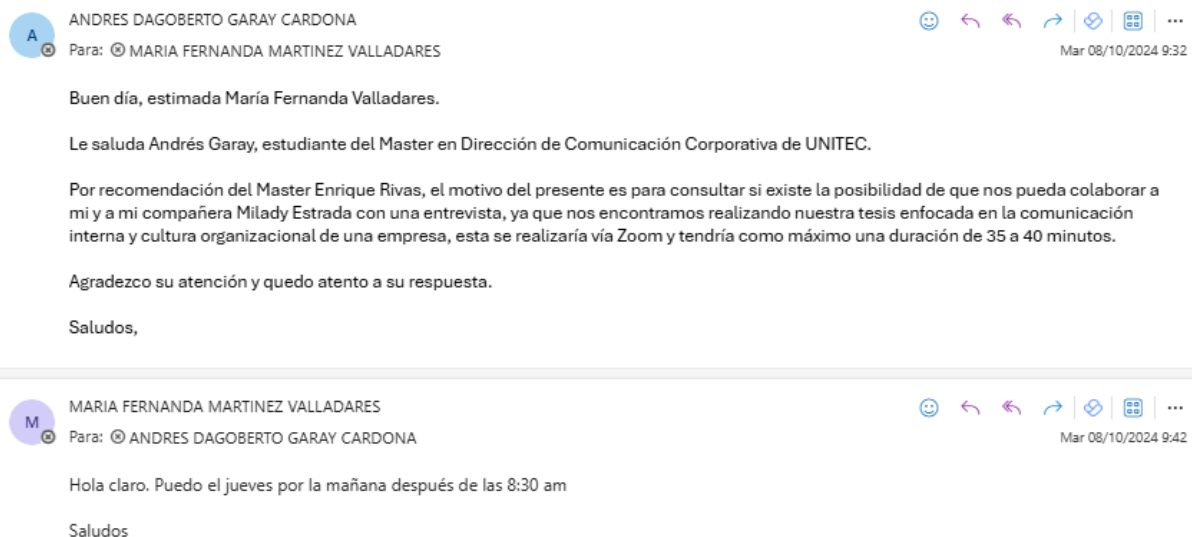


Mensaje





ANEXO 4: SOLICITUD DE ENTREVISTA A EXPERTOS EN COMUNICACIÓN INTERNA.





Máster Karla Ramos



7 de octubre de 2024

Buenas tardes, máster Karla. 1:58 p. m. ✓✓

Quería comentarle que junto con mi compañero hemos avanzado en nuestra tesis y estamos ahorita en el proceso de las encuestas y entrevistas 2:00 p. m. ✓✓

Y quería consultarle si nos podría apoyar haciéndole una breve entrevista durante esta semana, puede ser a través de zoom ya que debemos grabarla como comprobante que realizamos la entrevista. Quedo atenta a su respuesta y le agradezco de antemano 2:00 p. m. ✓✓

Hola Milady 2:04 p. m.

Si claro 2:04 p. m.

Podría ser mañana 2:04 p. m.

A medio día si gusta 2:04 p. m.

O a las 5:00 pm 2:04 p. m.

Muchas gracias, máster 2:51 p. m. ✓✓

Cree que podríamos dejarla tipo 7 u 8 de la noche? Ya que debemos estar juntos con mi compañero ambos en la entrevista y sería al salir del trabajo 2:51 p. m. ✓✓

Le agradezco el apoyo 2:51 p. m. ✓✓



Mensaje



← **Re: Solicitud de Entrevista -
Comunica Interna**

 Yo oct. 17  
Para: darwin.fernandez@davivienda.com.hn ▾

Buen día, estimado Darwin Fernández.

Es un gusto saludarle. Mi nombre es Milady Estrada, estudiante del Máster en Dirección de Comunicación Corporativa de UNITEC.

El motivo del presente es para consultar si existe la posibilidad de que nos pueda colaborar a mi y a mi compañero Andrés Garay con una entrevista, ya que nos encontramos realizando nuestra tesis enfocada en la comunicación interna y cultura organizacional de una empresa y debido al cargo que ocupa actualmente, nos serviría de mucha ayuda su análisis del tema. Esta se realizaría vía Zoom y tendría como máximo una duración de 35 a 40 minutos.

Agradezco su atención y quedo atenta a su respuesta.

Saludos cordiales.

[Yahoo Mail: busca, organiza, toma el control de tu buzón](#)

 Darwin Osman Fernandez Am... oct. 17  
Para: Yo ▾

Buenas Noches Millady,

Un gusto saludarle,

Muchas gracias por la consideración, para mi sería un gusto ser de apoyo para ustedes en la construcción de su tesis.
Si es posible mañana por la tarde podemos revisarlo. Usted me indica en qué horario le sale bien

Escribe una respuesta...

    
Eliminar Responder Reenviar Mover Más

ANEXO 5: GUÍA DE ENTREVISTAS A EXPERTOS EN COMUNICACIÓN INTERNA Y GERENTE GENERAL DE SOLARIS.

ENTREVISTA A EXPERTOS EN COMUNICACIÓN

¿Cuál es la importancia de planificar la comunicación interna?

¿Cuáles son los elementos clave de la comunicación interna y cómo contribuyen a mejorar la coordinación y el desempeño organizacional?

En una empresa mediana que tiene presencia en 7 ciudades importantes del país y que cuenta con menos de 50 colaboradores, ¿Cómo estructuraría usted los canales de comunicación interna y cómo recomendaría conectar los diferentes departamentos?

¿Qué estrategias recomendaría usted para mejorar el flujo de información? y qué experiencia me puede comentar sobre alguna implementación que usted hizo.

En su experiencia, ¿qué tan importante considera que los colaboradores tengan la oportunidad de responder a la comunicación o información que reciben?

¿Qué herramientas de comunicación interna recomendaría usted para una empresa mediana de menos de 50 colaboradores?

¿Qué papel juega la cultura organizacional en la forma en que se gestiona la comunicación interna, y cómo se asegura que los mensajes refuercen los valores y misión de la empresa?

ENTREVISTA A SOCIO DE SOLARIS

¿Cómo describiría la cultura de Solaris en cuanto a la forma de trabajar?

Para usted, ¿qué tan importante es la cultura organizacional en una empresa como Solaris?

¿Cómo cree que afecta a la cultura organizacional de Solaris la buena gestión de la comunicación interna?

¿Cómo considera que la comunicación interna puede influir en el desempeño, motivación y sentido de pertenencia de los colaboradores de Solaris?

Actualmente, ¿qué fortalezas y áreas de mejora ha identificado respecto a la comunicación interna en Solaris?

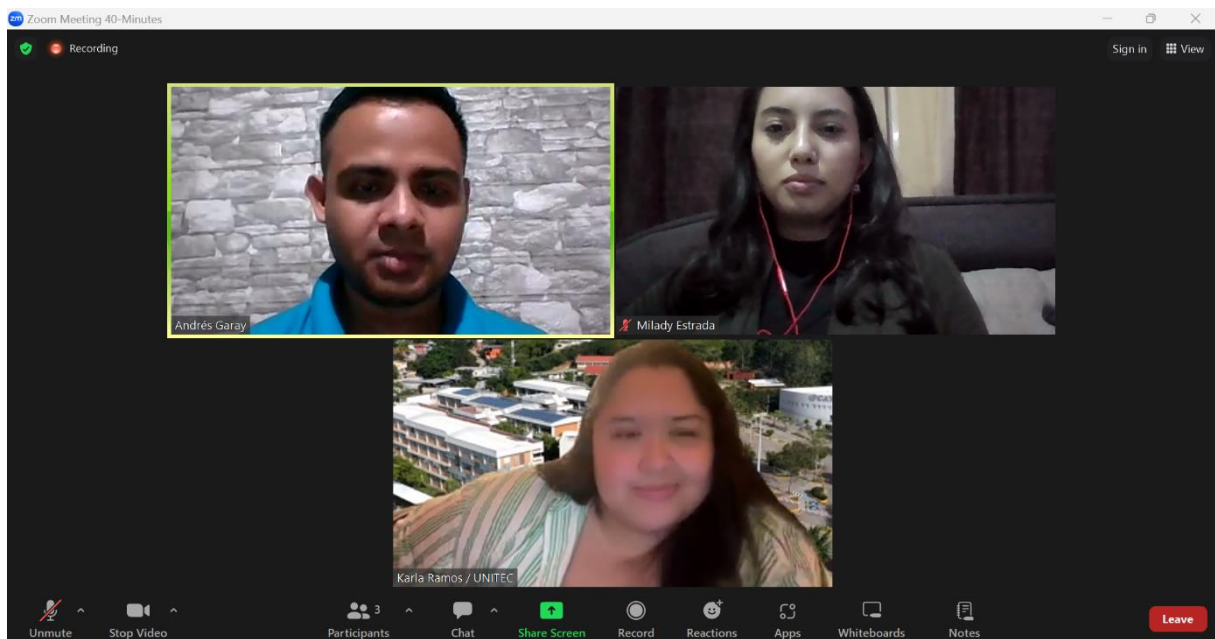
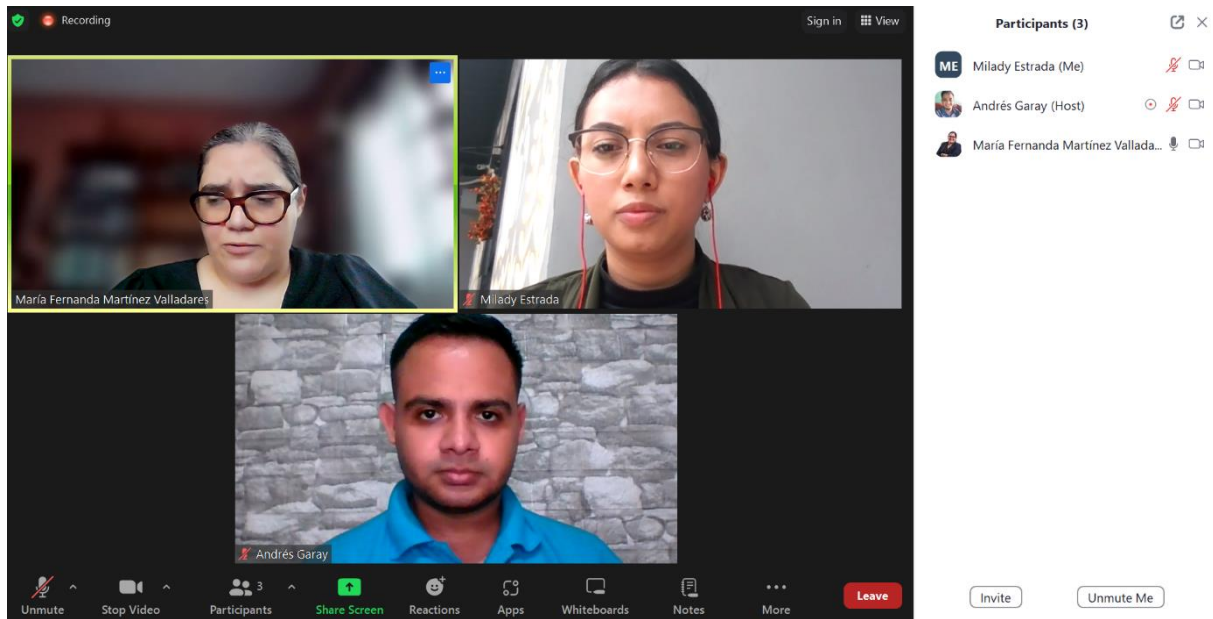
Al implementarse un plan estratégico de comunicación interna en Solaris, ¿cuáles son sus expectativas y qué esperarías del plan?

¿De qué manera cree que la implementación de nuevos canales de comunicación interna puede mejorar la colaboración entre las diferentes áreas y ciudades donde opera Solaris?

¿Estaría dispuesto a invertir en recursos adicionales para la comunicación interna o prefiere seguir utilizando las herramientas actuales?

¿Estaría dispuesto a capacitar a colaboradores y a usted mismo en temas de comunicación interna?

ANEXO 6: ENTREVISTAS REALIZADAS A EXPERTOS EN COMUNICACIÓN INTERNA Y GERENTE GENERAL DE SOLARIS.



Recording Darwin Fernández is talking... Sign in View

Andrés Garay Milady Estrada

Unmute Stop Video Participants Chat Share Screen Record Reactions Apps Whiteboards Notes Leave

Darwin Fernandez

