

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA

**ESTUDIO DE CASO ORGANIZACIONAL: PROGRAMA
DE COMUNICACIÓN ASERTIVA, EFICAZ E INTERNA EN
COLABORADORES DE UNA EMPRESA PRIVADA
TRANSNACIONAL**



**PRESENTADA POR
DIEGO ALONSO MENESES BUIZA**

**ASESOR
JUAN JOSE SOZA HERRERA**

TESIS

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
PSICOLOGÍA**

LIMA – PERÚ

2024



**Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada
CC BY-NC-ND**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA**

**ESTUDIO DE CASO ORGANIZACIONAL: PROGRAMA DE
COMUNICACIÓN ASERTIVA, EFICAZ E INTERNA EN
COLABORADORES DE UNA EMPRESA PRIVADA
TRANSNACIONAL**

**TESIS PARA OPTAR
EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

**PRESENTADA POR:
DIEGO ALONSO MENESES BUIZA**

**ASESOR:
MG. JUAN JOSE SOZA HERRERA
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9733-1866>**

**LIMA, PERÚ
2024**

DEDICATORIA

A mi papá, mamá y mi pareja por todo su apoyo para el desarrollo de la investigación.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme enviado a una familia grandiosa y una hermosa pareja, quienes confiaron en mi en todo momento.

ÍNDICE

PORTADA.....	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
INTRODUCCIÓN	x
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	13
1.1. Fundamentación del tema	13
1.1.1. <i>Descripción de la sede</i>	13
1.1.2. <i>Descripción del área evaluada.....</i>	16
1.2. Fundamentación Teórica.....	17
1.2.1. <i>Generalidades y antecedentes</i>	17
1.2.2. <i>Definición de la Comunicación en las organizaciones</i>	19
1.2.3. <i>Definición de la Comunicación Eficaz.....</i>	20
1.2.4. <i>Modelos para una comunicación efectiva</i>	22
1.2.5. <i>Estilos de Comunicación.....</i>	23
1.2.6. <i>Teorías de Comunicación Eficaz</i>	25
1.2.7. <i>Investigaciones de la Comunicación Efectiva</i>	26
1.2.8. <i>Tecnología y Cultura En La Comunicación Eficaz</i>	26

1.2.9. Paradigmas sobre comunicación.....	28
1.3.0. Acciones comunicativas.....	29
CAPÍTULO II: PROGRAMA DE DESARROLLO DEL CASO	31
2.1. Diagnóstico.....	31
2.1.1. Indicadores de conflicto	31
2.1.2. Análisis situacional.....	32
2.1.3. Evaluación del problema (métodos, técnicas y procedimientos)	34
2.1.4. Instrumento de Comunicación organizacional	35
2.1.5. Identificación de causas.....	36
2.1.6. Análisis de resultados	37
2.2. Intervención.....	40
2.2.1. Criterios para la determinación del Programa de Intervención	40
2.2.2. Diseño del Programa (planteamiento estratégico: métodos y técnicas).	41
2.2.3. Coordinación del Programa.	43
2.2.4. Implementación del Programa.	43
2.2.5. Ejecución del Programa.....	43
CAPÍTULO III: MONITOREO.....	61
3.1. Evaluación y Seguimiento del Programa de Cambio. (Estrategias, recursos e instrumentos).....	61
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	62
4.1. Comparación del Pre y Post Intervención	62

4.1.1. Comunicación Organizacional	62
CAPÍTULO V: RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66
5.1. Resumen	66
5.2. Conclusiones.....	67
5.3. Recomendaciones	68
REFERENCIAS.....	70
ANEXOS	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Análisis FODA</i>	32
Tabla 2 <i>Comunicación Ascendente</i>	37
Tabla 3 <i>Comunicación Descendente</i>	38
Tabla 4 <i>Comunicación Horizontal</i>	39
Tabla 5 <i>Comunicación Organizacional Total</i>	40
Tabla 6 <i>Diagrama de Gantt</i>	42
Tabla 7 <i>Sesión uno del Programa de Capacitación</i>	45
Tabla 8 <i>Sesión dos del Programa de Capacitación</i>	49
Tabla 9 <i>Sesión tres del Programa de Capacitación</i>	53
Tabla 10 <i>Sesión cuatro del Programa de Capacitación</i>	57
Tabla 11 <i>Comunicación Ascendente Post-Intervención</i>	62
Tabla 12 <i>Comunicación Descendente Post-Intervención</i>	63
Tabla 13 <i>Comunicación Horizontal Post-Intervención</i>	63
Tabla 14 <i>Comunicación Organizacional Total Post-Intervención</i>	64
Tabla 15 <i>Prueba T de Student de comparación de medias</i>	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Área de Operaciones</i>	14
Figura 2 <i>Área de Ventas</i>	15
Figura 3 <i>Área de Tecnología e Innovación</i>	15
Figura 4 <i>Área de Marketing</i>	15
Figura 5 <i>Área de Personas y Consultoría</i>	16

RESUMEN DE REPORTE DE SIMILITUD.

Reporte de similitud	
NOMBRE DEL TRABAJO	AUTOR
Reporte-Estudio de Caso-ESTUDIO DE CASO ORGANIZACIONAL: PROGRAMA DE COMUNICACIÓN ASERTIVA	DIEGO ALONSO MENESES BUIZA
RECuento DE PALABRAS	RECuento DE CARACTERES
12782 Words	72744 Characters
RECuento DE PÁGINAS	TAMAÑO DEL ARCHIVO
88 Pages	6.4MB
FECHA DE ENTREGA	FECHA DEL INFORME
Nov 27, 2023 12:11 AM GMT-5	Nov 27, 2023 12:12 AM GMT-5
● 6% de similitud general	
El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos	
<ul style="list-style-type: none">• 5% Base de datos de Internet• Base de datos de Crossref• 2% Base de datos de trabajos entregados• 0% Base de datos de publicaciones• Base de datos de contenido publicado de Crossref	
● Excluir del Reporte de Similitud	
<ul style="list-style-type: none">• Material bibliográfico• Coincidencia baja (menos de 10 palabras)• Material citado	


Juan José Soza Herrera PhD(c)
C.Ps.F. 32515

INTRODUCCIÓN

El presente estudio tuvo como título “Programa de Comunicación Efectiva, Eficaz e Interna en una empresa privada”. Tuvo como objetivo poder identificar, reforzar y mejorar el sistema de comunicación dentro de una empresa privada transnacional. En los últimos tres años, se ha visto implicada la modalidad de teletrabajo en las organizaciones, lo que originó un giro que tuvo como consecuencia que la mayoría de las empresas realicen una reestructuración, asimismo generó problemáticas en las cuales debían de discutir y tomar decisiones, de tal manera hubo muchas maneras de poder mostrar su postura y transmitir las ideas y mensajes que se tenían, para esto cobra un valor importante dentro de todas las aristas el valor de una buena comunicación que se brinde de manera eficaz para que puedan llegar a un consenso.

Por tanto, se toma en consideración los antecedentes, los cuales evidencian la influencia que tiene la comunicación dentro de las organizaciones a la hora de transmitir la información siendo un porcentaje alto dentro de la influencia en el comportamiento de los colaboradores siendo la comunicación eficaz (Pérez, 2020).

Para una buena comunicación se toma en cuenta los 3 estilos que se puedan presentar en la empresa de modo asertivo, pasivo o agresivo, de esta manera podemos dar cuenta de poder emplear el mejor estilo para el manejo de una buena comunicación dentro de la organización de manera asertiva y eficaz (Skarlicki et al., 2018).

Asimismo, existen teorías y modelos que sustentan la importancia de esta, las cuales se podrán evidenciar más adelante.

Se resalta los avances que se han ido implementando respecto a la tecnología que en muchas oportunidades puede ser una barrera respecto al medio en el cual se comunica ya sea por medio de un correo electrónico, llamadas, implementando un sistema de comunicación el cual permite interrelacionarse entre sí de diferentes maneras, no siempre siendo de manera directa presencial poniendo énfasis en la forma de emitir la información de una manera eficaz (Gómez, 2020).

Este documento está estructurado en cuatro capítulos que abarcan el marco teórico, el programa de desarrollo del caso, el monitoreo y el análisis de resultados. En el marco teórico se estableció las bases fundamentales del estudio, comenzando con la fundamentación del tema, que incluyó la descripción de la sede y el área evaluada. Posteriormente, se exploró la fundamentación teórica, abarcando generalidades y antecedentes, así como definiciones clave relacionadas con la comunicación en las organizaciones, la comunicación eficaz, modelos y estilos de comunicación, teorías y modelos de comunicación eficaz, y la influencia de la tecnología y la cultura en la comunicación eficaz. Además, se examinó los paradigmas sobre la comunicación y las acciones comunicativas.

El capítulo dos se centró en el diagnóstico del problema, utilizando indicadores de conflicto, análisis situacional, métodos de evaluación del problema y la identificación de causas. La intervención fue abordada mediante criterios para determinar el programa, el diseño estratégico, la coordinación, implementación y ejecución del programa.

El tercer capítulo se enfocó en la evaluación y seguimiento del programa de cambio, presentando estrategias, recursos e instrumentos utilizados para monitorear la efectividad de la intervención.

Finalmente, se llevó a cabo una comparación del antes y después de la intervención, centrándose en la comunicación organizacional y analizando cómo el programa de comunicación asertiva ha impactado en la organización.

A través de esta estructura, se busca proporcionar una comprensión integral del estudio, desde sus fundamentos teóricos hasta la aplicación práctica del programa de comunicación asertiva en el contexto de la empresa transnacional.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Fundamentación del tema

1.1.1. Descripción de la sede

La empresa seleccionada para este estudio es especializada en el reclutamiento y atracción de jóvenes profesionales. La organización opera actualmente con más de 500 clientes y administra más de 100 procesos especiales de reclutamiento y selección. Su cartera de clientes abarca diversas industrias, incluyendo consumo masivo, medios, servicios públicos, telefonía, seguros, entre otros.

En particular, este estudio se centró en colaborar con el área de consultoría de Recursos Humanos de la empresa. Esta área desempeña un papel crucial al facilitar el reclutamiento y selección de jóvenes profesionales para empresas de renombre en distintos sectores.

Misión: Proveer data valiosa para mejorar la conexión entre las empresas y los jóvenes profesionales, reduciendo los costos de contratación y mejorando la marca empleadora.

Visión: Mejorar calidad de vida de los jóvenes a través del trabajo y de su experiencia en las organizaciones.

Valores Corporativos.

Construir Confianza

Generar Impacto

Pensar como cliente

Mejora continua

Desarrollar talento

Objetivos estratégicos:

Posicionarse como la principal plataforma de conexión entre recién graduados y empresas líderes, facilitando de manera eficiente y efectiva el proceso de contratación, atracción y retención de jóvenes talentos, mediante el uso innovador de video entrevistas, pruebas de idioma y tecnologías de evaluación que verifiquen la habilidad y competencia de los solicitantes.

Organigrama

Figura 1

Área de Operaciones

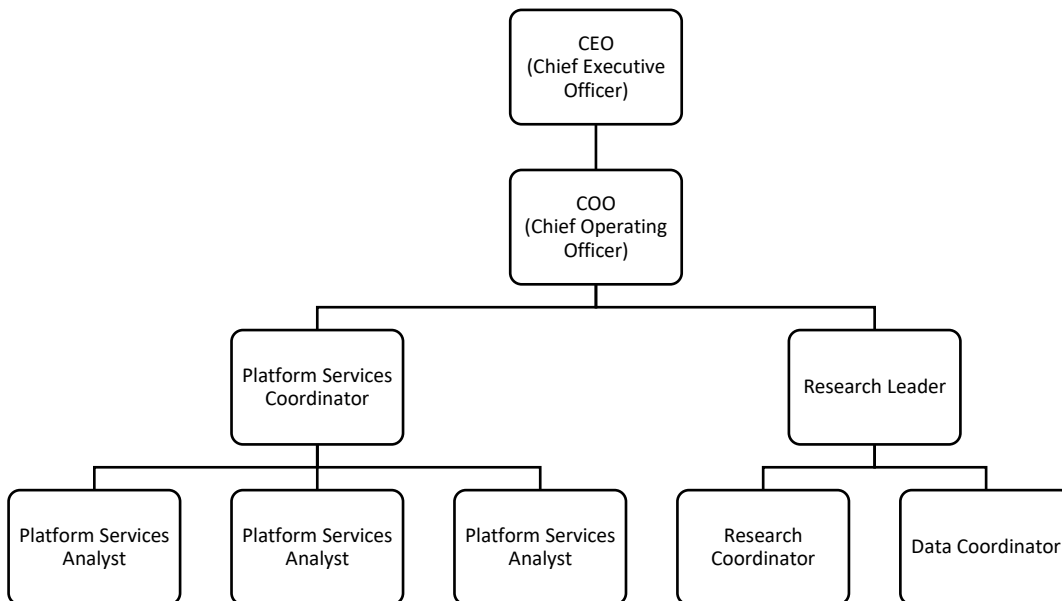


Figura 2

Área de Ventas

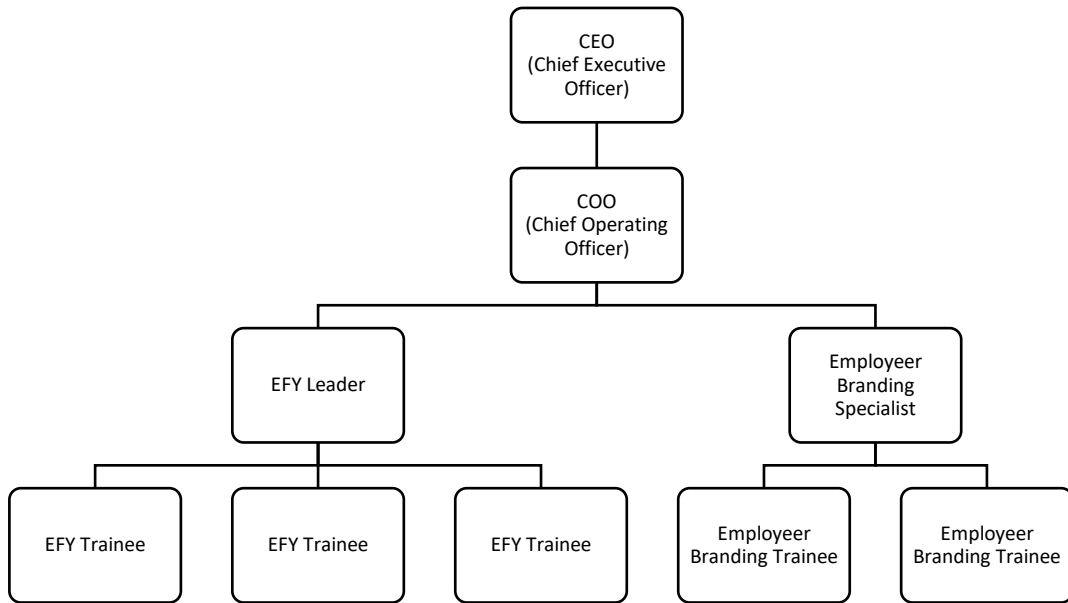


Figura 3

Área de Tecnología e Innovación

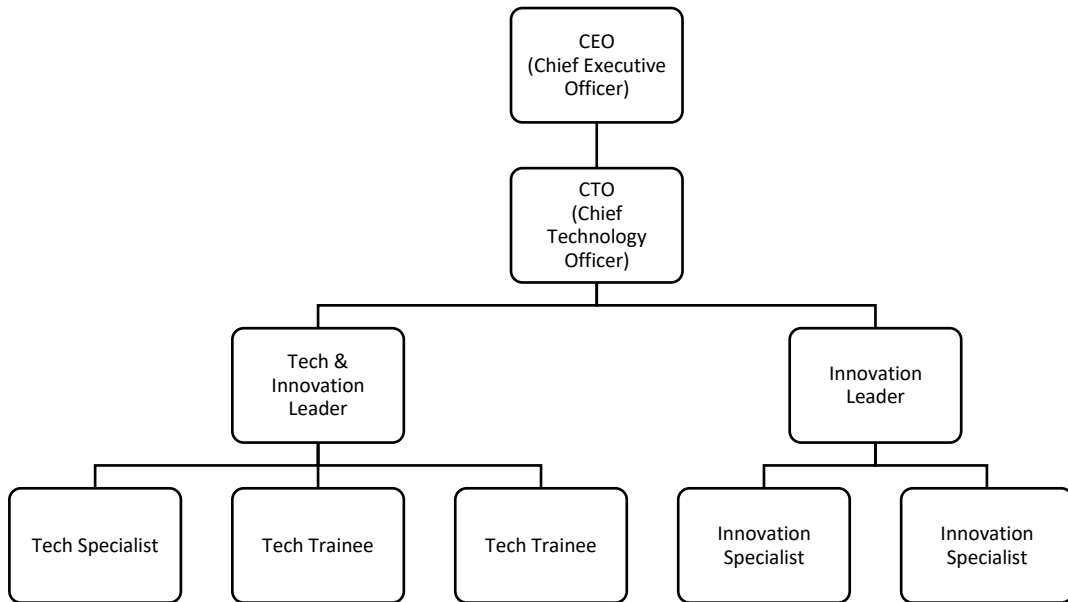


Figura 4

Área de Marketing

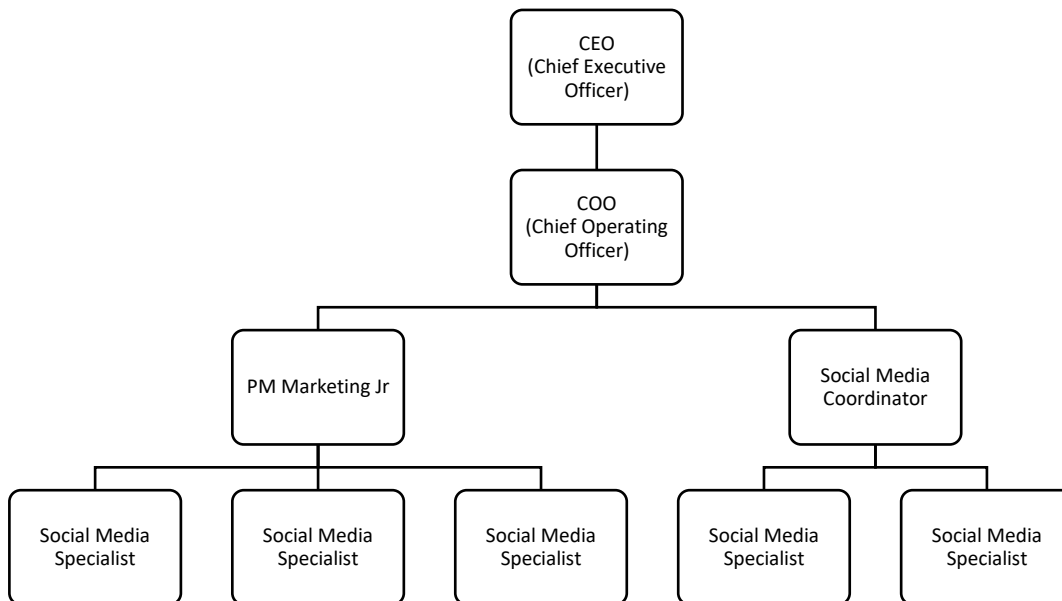
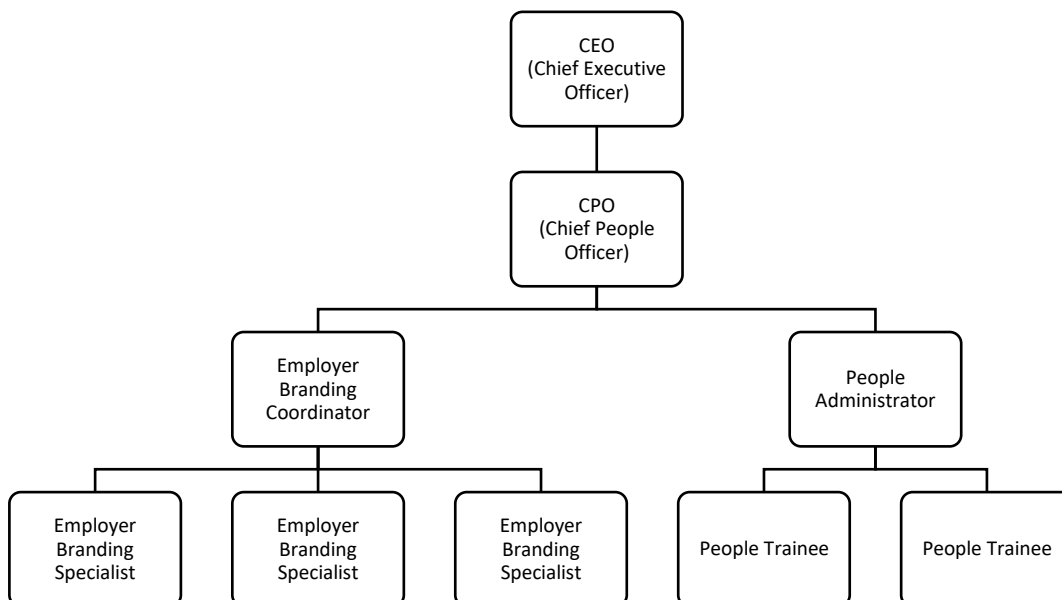


Figura 5

Área de Consultoría de Personas



1.1.2. Descripción del área evaluada

La empresa examinada cuenta con diversas áreas que desempeñan roles fundamentales para mejorar la marca empleadora y atraer al mejor talento para sus clientes. En el departamento de Operaciones, encabezado por el director

ejecutivo, se encuentra un equipo que incluye un director de operaciones, un líder de investigación, dos coordinadoras de investigación, un coordinador de datos y practicantes tanto en investigación como en datos.

Asimismo, el área de Revenue está liderada por una directora financiera y respaldada por dos coordinadoras y siete aprendices de ventas. Por otro lado, el área de Tech & Innovation, dirigida por el mismo director ejecutivo, cuenta con profesionales especializados, incluyendo un director de tecnología, líderes de tecnología e investigación, especialistas y analistas de innovación, así como una persona independiente.

En el sector de Marketing, un equipo dinámico está compuesto por tres coordinadores, ocho especialistas y dos aprendices dedicados a fortalecer la presencia de la empresa en el mercado. Finalmente, el área de People & Consulting, liderada por una directora de personas, cuenta con tres coordinadoras de talento y cuatro aprendices.

Con un total de 48 colaboradores, cada área cumple un papel vital en la estrategia general de la compañía para mejorar su atractivo como marca empleadora y garantizar la selección del mejor talento para satisfacer las necesidades de sus clientes.

1.2. Fundamentación Teórica

1.2.1. Generalidades y antecedentes

La comunicación se define como un proceso fundamental en cualquier modelo de relación interpersonal y organizacional (Gallois et al., 2015). La comunicación eficaz, asertiva e interna se ha vuelto cada vez más relevante en los últimos tiempos, tiene la necesidad de incrementar la eficiencia laboral,

aumentar la comodidad de los trabajadores y promover su contento en el ámbito profesional (Mora, 2021). Además, la comunicación asertiva y efectiva se ha relacionado con una alta tasa de satisfacción del cliente y fortalece la representación y popularidad de la empresa (García, 2019).

La asertividad en la comunicación es un enfoque que abarca la emisión de pensamientos, sentimientos y necesidades de manera honesta, clara y directa, sin agredir ni violar los derechos de los demás (Leiva, 2020). La comunicación eficaz, por su parte, se refiere a la capacidad de transmitir el mensaje deseado de manera precisa, sin malentendidos ni ambigüedades (González, 2021). Por último, la comunicación interna se enfoca en la estructura de la información y la interacción verbal dentro de una empresa, promoviendo la implicación y la colaboración del personal (Guzmán, 2022).

Según estudios recientes, la comunicación asertiva, eficaz e interna se ha relacionado con múltiples beneficios para las organizaciones y los individuos. Por ejemplo, un estudio realizado por Martínez (2019) encontró que la comunicación asertiva puede mejorar la resolución de conflictos y disminuir algunos niveles de estrés en el aspecto del ámbito laboral. Asimismo, una revisión realizada por Córdoba (2022) encontró que la comunicación asertiva y la autoestima se relacionan positivamente, lo que sugiere que mejorar la asertividad puede contribuir a mejorar el bienestar emocional de los trabajadores.

Las investigaciones han demostrado que la falta de programas específicos de comunicación asertiva puede contribuir a conflictos y tensiones en el lugar de trabajo, afectando negativamente la eficiencia y la moral de los empleados (Pérez, 2020). Aunque hay un creciente interés en esta área, existe una brecha en la literatura en cuanto a la implementación práctica de programas

de comunicación asertiva en el ámbito empresarial transnacional. Este estudio pretende llenar esa brecha al desarrollar y evaluar un programa específico en una empresa privada transnacional, contribuyendo así al cuerpo de conocimientos en comunicación organizacional y gestión de recursos humanos.

1.2.2. Definición de la Comunicación en las organizaciones

La comunicación en las empresas es un proceso esencial que permite a los colaboradores de la organización intercambiar información, coordinar acciones, resolver conflictos y alcanzar objetivos comunes (Robbins & Coulter, 2016). Para entender mejor este proceso, es notable definir la comunicación en el contexto empresarial. Según Pérez (2020), la comunicación organizacional se puede describir como el procedimiento por el cual se comunica, se recibe y se procesa la información en una empresa, con el fin de llegar a sus objetivos y metas. Esta definición destaca la importancia de los datos en el sistema de comunicación y su conexión con el logro de objetivos organizacionales.

En este sentido, la comunicación en las empresas u organizaciones puede ser entendida como un proceso dinámico y complejo que involucra diversos elementos y niveles de análisis. En palabras de Zambrano (2021), la comunicación organizacional "abarca el intercambio de ideas entre los colaboradores de la organización, los procesos de transmisión y recepción de información, los canales y medios utilizados, así como los efectos y resultados de dicha comunicación en la organización y en sus miembros". Esta definición resalta la importancia de considerar tanto las apariencias formales como las informales de la comunicación en las organizaciones, así como su impacto en la cultura y el clima organizacional.

Diversos autores han señalado el valor de la comunicación en las organizaciones para alcanzar sus metas u objetivos. Por ejemplo, Martínez y Olmos (2022) destacan que la comunicación es clave para la coordinación de actividades y el trabajo en equipo, lo que a su vez logra alcanzar la eficacia y la eficiencia de la empresa. Asimismo, González y Córdoba (2019) señalan que la comunicación efectiva puede aumentar la satisfacción laboral y reducir los niveles de estrés de los trabajadores.

Además, la comunicación en las organizaciones ha evolucionado en el sistema del cambio digital y la globalización. Según Gómez (2020), la comunicación organizacional se ha vuelto más compleja y diversa debido a los múltiples canales y medios disponibles. En este sentido, la comunicación en las organizaciones puede incluir tanto la comunicación directa, es decir, cara a cara, como la interacción virtual, y puede ser mediada por diferentes tecnologías, como correo electrónico, redes sociales o videoconferencias.

En resumen, la comunicación en las empresas es un desarrollo importante para lograr los objetivos organizacionales, que implica la interacción y el intercambio de datos mediante las personas de la organización. La definición de la comunicación organizacional destaca lo resaltante de la información y su conexión con los objetivos organizacionales, así como la complejidad y diversidad de la comunicación en el mundo digital y globalizado.

1.2.3. Definición de la Comunicación Eficaz

La comunicación es clave en cualquier tipo de relación humana y, en particular, en el ámbito organizacional. Una comunicación eficaz puede ser definida como aquella que logra transmitir un mensaje de manera clara, coherente y precisa, de forma que el receptor lo comprenda y actúe en

consecuencia (Díaz & Gutiérrez, 2017). Para que la comunicación sea eficaz, es importante que tanto el que envía el mensaje como el que recibe el mensaje estén sincronizados o en sintonía y se entiendan mutuamente (Martínez & Olmos, 2022).

La comunicación eficaz es primordial en el área laboral, debido a que de ella depende el éxito de una organización. Un malentendido o una comunicación deficiente puede tener consecuencias graves en las decisiones, en el rendimiento laboral y en las relaciones interpersonales (Zambrano, 2021). Por ello, es importante que las organizaciones implementen estrategias de comunicación eficaz, que puedan mejorar la interacción entre sus miembros y, por consiguiente, aumentar la eficiencia y eficacia en sus procesos (Gómez, 2020).

Existen varios elementos que pueden influir en la eficacia de la comunicación. Uno de ellos es la retroalimentación, que permite al emisor entender si su anuncio fue comprendido y recibido correctamente por el receptor (Pérez, 2020). Otra variable importante es la claridad en la comunicación, es decir, la capacidad del emisor de transmitir un mensaje de manera clara y precisa, evitando confusiones o ambigüedades (Robbins & Coulter, 2016).

En conclusión, la comunicación eficaz es primordial en el campo laboral y organizacional. Para que la comunicación sea eficiente, es importante que se establezcan estrategias que permitan una interacción clara y efectiva entre los miembros de la organización. La retroalimentación y la claridad en la comunicación son elementos clave para lograr una comunicación efectiva.

1.2.4. Modelos para una comunicación efectiva

Existen varios modelos que pueden ayudar a mejorar la comunicación en una organización, algunos de los cuales se presentan a continuación.

Uno de los modelos más resaltantes es el modelo de Shannon y Weaver (1949), que se centra en la transferencia del contenido de un emisor a un receptor a través de un medio. El modelo se enfoca en la idea de que la comunicación es una sucesión lineal en la cual el emisor interpreta o codifica el contenido y lo vuelve a enviar al receptor, quien lo decodifica. Aunque este modelo ha sido criticado por ser demasiado simplista, todavía es un gran tema usado en la educación de la comunicación y sirve como base para otros modelos.

Un modelo más reciente es el modelo de la comunicación de Gudykunst y Kim (2017), que se enfoca en que la idea de que la comunicación es un proceso cultural y contextual en el que los participantes negocian y construyen significado. El modelo incluye seis elementos: (1) los participantes, (2) el contexto, (3) el mensaje, (4) el canal, (5) la interferencia y (6) el resultado. Este modelo es especialmente útil para entender en cómo la cultura y el entorno influyen en la comunicación.

Otro modelo interesante es el modelo de la comunicación integrada de marketing (CIM) de Kitchen y Schultz (2018), que se utiliza en el contexto del marketing y la publicidad, pero puede adaptarse a otras áreas de la comunicación organizacional. El modelo explica que la comunicación es una herramienta estratégica que puede ayudar a una organización a alcanzar sus objetivos. El modelo incluye cuatro elementos: (1) la estrategia de comunicación, (2) los medios, (3) los mensajes y (4) los resultados. Este modelo se centra en

la importancia de la planificación y la integración de la comunicación en todas las áreas de la organización.

Otro modelo relevante es el Modelo de Comunicación de Redes Sociales, que destaca el valor de la estructura de los medios sociales en la comunicación efectiva en las organizaciones. Según este modelo, la comunicación efectiva se produce cuando las redes sociales están estructuradas adecuadamente para facilitar la transferencia de información y la elección de decisiones (Kilduff & Tsai, 2018).

Uno de los sistemas más importantes en la comunicación organizacional es el modelo de sistemas. Este modelo, propuesto por Bertalanffy en la década de 1950, se concentra en el análisis de los sistemas como unidades integradas y complejas que interactúan con su entorno. En este sentido, la comunicación es vista como un proceso que contribuye a la incorporación y coordinación de los variados sistemas que conforman la organización (Fuentes, 2017).

En conclusión, estos son solo algunos de los modelos que pueden ser útiles para mejorar la comunicación efectiva en una organización. Es importante seleccionar el modelo más adecuado para la situación y adaptarlo a las necesidades específicas de la organización.

1.2.5. Estilos de Comunicación

La comunicación efectiva en las organizaciones no solo se trata de lo que se dice, sino también de cómo se dice. Los estilos de comunicación pueden afectar en la manera en que los empleados se relacionan y trabajan juntos en una empresa. En este sentido, diversos autores han explorado los diferentes estilos de comunicación y su impacto en el ámbito organizacional.

En primer lugar, el estilo de comunicación pasiva se distingue por un defecto de expresión de opiniones y sentimientos, lo que puede llevar a una falta de iniciativa y contribución en el trabajo en equipo. Según Pearson y Porath (2018), los empleados que tienen un estilo de comunicación pasiva son más propensos a sufrir acoso laboral y a tener problemas de autoestima.

Por otro lado, el estilo de comunicación agresiva se caracteriza por ser confrontacional y dominante en la conversación. Según Hua et al. (2019), los empleados que tienen un estilo de comunicación agresiva pueden ser percibidos como hostiles y menos colaborativos por sus compañeros de trabajo.

En contraste, el estilo de comunicación asertiva es considerado como el más efectivo en el ámbito organizacional. Este estilo se caracteriza por ser directo y honesto en la expresión de opiniones y sentimientos, sin ser agresivo ni pasivo. Según Shoss et al. (2019), los empleados que tienen un estilo de comunicación asertiva son más propensos a tener relaciones interpersonales saludables en el trabajo y a tener una mayor satisfacción laboral.

Por último, el estilo de comunicación pasivo-agresivo se caracteriza por una combinación de ambos estilos, lo que puede generar confusión y malentendidos en la comunicación. Según Skarlicki et al. (2018), los empleados que tienen un estilo de comunicación pasivo-agresivo pueden ser percibidos como poco confiables y sinceros en su comunicación.

En conclusión, los estilos de comunicación pueden tener un impacto significativo en la dinámica y la cultura organizacional. Es importante que los líderes y gerentes comprendan los diferentes estilos de comunicación y

fomenten la comunicación asertiva en su equipo para lograr una comunicación efectiva y relaciones interpersonales saludables en el trabajo.

1.2.6. Teorías de Comunicación Eficaz

La comunicación efectiva es fundamental en las organizaciones y ha sido objeto de estudio en diversas teorías de comunicación. A continuación, se presentan algunos de las teorías más resaltantes para comprender la comunicación efectiva en las organizaciones.

Una de las teorías más grandes e importantes es la Teoría de la Comunicación de Sistemas de Luhmann, que se centra en la comunicación como un proceso dentro de un sistema social y se enfoca en la idea de que la comunicación es el medio por el cual los sistemas sociales se organizan y coordinan. Según Luhmann, la comunicación efectiva en las organizaciones se produce cuando los sistemas sociales pueden crear y compartir información de manera eficiente y efectiva (Luhmann, 2018).

Por otro lado, la teoría crítica tiene una orientación en la interpretación de las estructuras de poder y la dominación que existen en las organizaciones y en la sociedad en general. Según esta teoría, la comunicación no solo es un proceso de transmisión de información, sino que también puede ser utilizada como una herramienta de control y manipulación de la realidad (Martínez, 2019).

Con lo anterior mencionado, se encuentran diferentes teorías que pueden apoyar a comprender la comunicación efectiva en las organizaciones, comprender y aplicar estas teorías puede ser fundamental para mejorar la comunicación efectiva en una organización y, en consecuencia, su desempeño.

1.2.7. Investigaciones de la Comunicación Efectiva

Existen diversas investigaciones que han explorado la comunicación efectiva en las organizaciones desde diferentes perspectivas. Es así como una investigación reciente efectuada por Salazar et al. (2021) investigaron el predominio de la inteligencia emocional en la comunicación efectiva en equipos de trabajo. Los resultados indicaron que la inteligencia emocional aumenta el atributo de la comunicación y la colaboración en los equipos de trabajo.

Otra investigación relevante en este campo es la realizada por He y Wu (2018), quienes estudiaron la relación en base a la comunicación efectiva y el rendimiento organizacional en empresas chinas. Los resultados indicaron que la comunicación efectiva tiene un resultado real en el rendimiento organizacional y que la mejora de la comunicación efectiva puede ser una técnica práctica con el fin de aumentar el rendimiento organizacional.

Con lo anterior mencionado ambas investigaciones encuentran sentido que aumentar la comunicación efectiva en las empresas dan resultados favorables como la colaboración del trabajo en equipo hasta aumentar la capacidad y rendimiento organizacional.

1.2.8. Tecnología y Cultura En La Comunicación Eficaz

Hoy en día, está comprobado que la sociedad día tras día usa métodos tecnológicos, desde un celular como un ordenador y muchos medios más. Este es un dato que ha modificado las barreras tanto lo social y lo personal haciendo énfasis en el contexto de normas y las empresas, ya que actualmente no se asiste a una oficina sin tecnología alguna (Jiménez, 2019).

Además, otro autor que resalta la comunicación eficaz con medios digitales es Cuenca en el 2017, indica que uno de los instrumentos más utilizados en el mundo digital es la del correo electrónico, es uno de los implementos más antiguos. Anteriormente se conocía esta herramienta para el uso de comunicar e informar a través de computadoras y crear una cultura corporativa de manera eficaz. Puede deberse a que se autoriza un feedback, proporciona rapidez y es de vital importancia en muchas oportunidades.

Otra herramienta que vale la pena mencionar es el foro digital. Actualmente, existe una tendencia general en las empresas a crear esta plataforma en un entorno digital. Se utiliza para intercambiar comunicación entre compañeros de la empresa o para hacer preguntas sobre las que se tienen dudas, permitiendo que todos participen de la conversación y solucionen juntos los problemas desconocidos que hayan surgido. Así que tenemos ante nosotros una herramienta que permite comprender las convicciones de todas las personas que participan libremente en la empresa. Se utiliza, por ejemplo, para recoger opiniones sobre determinados temas o propuestas. También puede convertirse en un área de descanso para los empleados (Cuenca, 2017).

En resumen, el empleo de las nuevas tecnologías se ha transformado en una pieza fundamental en nuestra sociedad, y esto se ha visto reflejado en la manera en que las empresas se comunican internamente. Las herramientas digitales como el correo electrónico y los foros permiten una comunicación más rápida, eficaz y con un feedback constante. Estas herramientas son muy valoradas por su capacidad para crear una cultura corporativa y permitir la intervención continua de todas las personas de la empresa. En conclusión, la

tecnología ha sido transformada en un instrumento indispensable para una comunicación eficaz en el ámbito empresarial.

1.2.9. Paradigmas sobre comunicación

La comunicación es una actividad fundamental en cualquier organización, y su estudio ha dado lugar a diferentes paradigmas y enfoques teóricos. En la actualidad, existen diversos paradigmas que buscan explicar la complejidad de la comunicación y cómo esta influye en los procesos organizativos. A continuación, se presentan algunos de los paradigmas más relevantes de los últimos tiempos.

Un paradigma es el enfoque de la comunicación estratégica, que se basa en el análisis de cómo esta puede ser utilizada para llegar a los objetivos de la empresa. Este enfoque parte de la premisa de que la comunicación es un instrumento esencial para el éxito de la organización, y que debe ser planificada y gestionada de manera estratégica (Martínez & Torres, 2018).

Otro enfoque relevante es el enfoque de la comunicación intercultural, que se basa en el estudio de cómo la comunicación se ve influida por las diferencias culturales y cómo estas diferencias pueden generar conflictos y malentendidos en los procesos comunicativos (Vicente, 2016).

En resumen, los paradigmas sobre comunicación ofrecen diferentes enfoques y perspectivas teóricas para el estudio de este fenómeno en las organizaciones. Cada enfoque presenta sus propias ventajas y limitaciones, y es importante seleccionar el enfoque adecuado para cada situación y contexto específico.

1.3.0. Acciones comunicativas

En la actualidad, la comunicación es considerada como una causa clave en el logro de las organizaciones, ya que a través de ella se logran coordinar las actividades y transmitir los datos necesarios para la elección de decisiones. Según González et al. (2018), las acciones comunicativas son aquellas que buscan establecer y mantener relaciones entre los individuos y las organizaciones, así como también influir en su comportamiento. Estas acciones pueden ser verbales o no verbales, y pueden tener como objetivo persuadir, informar, educar, entre otros.

Por su parte, Sánchez et al. (2020) señalan que la comunicación en las organizaciones debe ser efectiva, clara y coherente, para lo cual se deben tener en cuenta aspectos como la elección del canal adecuado y la adaptación del mensaje al receptor. Además, resaltan la importancia de la escucha activa como una habilidad fundamental en la comunicación interpersonal y organizacional.

Por otro lado, Solís et al. (2019) destacan que la comunicación interna es importante para el excelente desarrollo en las organizaciones, ya que permite mantener informados a los empleados sobre las decisiones, políticas y objetivos de la empresa, lo que contribuye a la motivación y el compromiso de estos. En este sentido, señalan que el empleo de instrumentos tecnológicos como e-mail y los medios sociales internos puede mejorar la eficiencia de la comunicación interna.

Además de los modelos y teorías sobre la comunicación eficaz, también es importante considerar las diferentes acciones comunicativas que pueden aplicarse en el contexto organizacional. En este sentido, se destaca la importancia de la escucha activa como una acción fundamental en la

comunicación efectiva. Además, implica una atención plena y activa al mensaje del emisor, y se logra a través de la comprensión, la interpretación y la retroalimentación (López et al., 2017).

Otra acción comunicativa que se destaca es la retroalimentación, que es primordial para establecer un diálogo correcto en la comunicación organizacional (Arias et al., 2017). La retroalimentación es un proceso en el que el receptor proporciona información al emisor sobre cómo el mensaje ha sido recibido y comprendido. Esta acción permite identificar problemas y errores en la comunicación y, en consecuencia, tomar medidas para mejorarla (Arias et al., 2017).

También es relevante mencionar el valor de la empatía en las acciones comunicativas. La empatía es la capacidad de comprender y sentir las emociones de las otras personas, y es fundamental para la comunicación efectiva en el contexto organizacional. Además, la empatía permite establecer una conexión emocional con los demás y comprender mejor sus necesidades y preocupaciones, lo que contribuye a una comunicación más efectiva y a una mejor toma de decisiones (Hernández et al., 2020).

Por último, se resalta el interés de la comunicación no verbal en las acciones comunicativas. La comunicación no verbal, como el lenguaje gestual, los semblantes y la pronunciación, puede transmitir significados y emociones que a menudo no se expresan verbalmente (Hernández et al., 2020). En efecto, es resaltante brindar atención a la comunicación no verbal para comprender el mensaje completo y evitar malentendidos en la comunicación organizacional.

CAPÍTULO II: PROGRAMA DE DESARROLLO DEL CASO

2.1. Diagnóstico

2.1.1. Indicadores de conflicto

Mediante una entrevista personal con cada colaborador (entrevista no estructurada) se pudieron encontrar los siguientes problemas dentro de la organización:

Frecuencia de malentendidos: Se observa una alta frecuencia de malentendidos en la comunicación interna, es un indicador de que el programa de comunicación anterior no está siendo efectivo y está generando conflictos.

Niveles de tensión: Se percibe un clima laboral tenso o una elevación en los niveles de estrés en los empleados, es un indicador de que hay conflictos internos que no se están manejando adecuadamente.

Quejas y denuncias: Se reciben quejas y denuncias de manera frecuente por parte de los trabajadores en significancia con la comunicación interna.

Baja participación: Se observa una baja participación en actividades de comunicación interna como reuniones o encuestas de opinión.

A continuación, se llevó a cabo un examen detallado de la situación para lograr un entendimiento completo de lo que la empresa necesita para poder avanzar con la intervención.

2.1.2. Análisis situacional

2.1.2.1. Análisis FODA

Se llevó a cabo una evaluación FODA, considerando la información proporcionada por los colaboradores sobre las debilidades y fortalezas de la organización.

Tabla 1

Análisis FODA

ANÁLISIS FODA			
Fortaleza	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Experiencia de 10 años en el rubro de consultoría de Recursos Humanos.	La fuerte marca empleadora puede aprovecharse para atraer talento de diversas partes del mundo.	La empresa no tiene un plan de comunicación interna claramente definido o establecido.	Término de contrato por parte de los clientes.
Cuenta con un personal especializado y capacitado para los servicios que ofrece.	La empresa puede capitalizar la reputación positiva para mejorar constantemente su programa de comunicación interna.	Los líderes de la empresa no están capacitados en habilidades de comunicación efectiva.	La diversidad cultural puede dar lugar a malentendidos si la comunicación interna no es efectiva.
Clientes satisfechos con el servicio ofrecido.	Desarrollo de Redes Internas, aprovechando la sólida reputación como empleadora atractiva, la empresa puede fomentar el desarrollo de redes internas entre los empleados.	La imagen externa atractiva puede no reflejar adecuadamente la realidad interna, lo que podría resultar en desajustes en las expectativas de los empleados.	Si la percepción interna no coincide con la marca empleadora, podría aumentar la rotación de personal.

En base al análisis FODA, se concluye que la empresa tiene oportunidades que no son aprovechadas, así como situaciones que deben ser mejoradas para llevar el nivel de producción y satisfacción de los clientes.

Con relación a las fortalezas, la empresa cuenta con 10 años de experiencia en el rubro de consultoría de Recursos Humanos, el hecho de haber estado operando durante tanto tiempo indica que ha logrado establecerse y mantenerse en el mercado, lo que sugiere que se ha tenido éxito en la prestación de los servicios y en la retención de clientes. Además, cuenta con otra fortaleza como contar con un personal especializado y capacitado para los servicios de Recursos Humanos, puede ayudar a la empresa a mantenerse actualizada con las últimas tendencias y avances en su campo. Esto puede permitir que la empresa ofrezca soluciones más innovadoras y efectivas a sus clientes, lo que puede aumentar su reputación y mejorar su posición en el mercado. Debido a todo lo anterior mencionado, posee clientes satisfechos con el servicio ofrecido.

Con relación a las oportunidades, la empresa posee una excelente marca empresarial, por lo tanto, tiene la oportunidad de atraer y retener talentos calificados, ya que es conocida por ser una empresa atractiva en la que trabajar. Además, la empresa puede atesorar la reputación positiva externa para mejorar su programa de comunicación como desarrollar redes internas.

Por otro lado, en el análisis también se cuenta con debilidades como la falta de un plan de comunicación interna claramente definido o establecido debido a que puede ocasionar malentendidos, confusiones y falta de cohesión entre los colaboradores. Asimismo, otra debilidad que se tiene en cuenta es que los líderes no han sido capacitados con una excelente comunicación efectiva, ellos son quienes tienen un rol fundamental en la comunicación interna y si no

tienen las habilidades necesarias para transmitir información de manera efectiva, puede generar confusión, malentendidos o incluso falta de compromiso por parte de los colaboradores.

Por último, se pueden ver amenazas dentro del análisis, uno de ellos es el término del contrato por parte de los clientes, esto indica que hay una disminución en la demanda de los productos o servicios que ofrece. Además, esta disminución en los ingresos puede afectar la capacidad de la empresa para financiar nuevos proyectos o inversiones en el futuro. Otra amenaza que se percibe dentro del cuadro es que la diversidad cultural puede reflejar malentendidos en caso de que la comunicación interna no es efectiva. Si la percepción interna no se relaciona con la marca empleadora, podría aumentar la tasa de rotación del personal.

2.1.3. Evaluación del problema (métodos, técnicas y procedimientos)

En esta sección, el objetivo fue detallar y examinar en mayor profundidad las circunstancias generales que rodean al área evaluada en particular.

Métodos: En esta sección se adopta un enfoque práctico que implica la recolección de información directamente de los empleados, con el propósito de examinar los niveles de comunicación de la jefatura y analista.

Técnicas Cualitativas (Grupos focalizados – entrevistas personalizadas): Se llevaron a cabo entrevistas abiertas con los colaboradores seleccionados de la empresa, así como entrevistas individuales con el jefe del área y el analista, con el fin de recopilar sus opiniones sobre la comunicación ejercida. Las entrevistas se llevaron a cabo de forma no estructurada.

2.1.4. Instrumento de Comunicación organizacional

El cuestionario de Comunicación Organizacional (Portugal, 2005). El siguiente cuestionario fue utilizado para evaluar la comunicación organizacional dentro de la empresa (16 en total). Este cuestionario fue validado en el contexto peruano por Calonge y Roldan (2018) con un Alfa de Crombach (0.893). El cuestionario consta de 15 preguntas cortas, cada una con 5 opciones de respuesta que van desde "siempre" hasta "nunca", con una escala de puntuación del 1 al 5. El objetivo principal de este cuestionario es recopilar información y conocer la perspectiva de los colaboradores sobre la comunicación en sus diferentes niveles ascendente, descendente y horizontal.

Esta herramienta se compone de tres niveles de comunicación, que incluyen:

Comunicación descendente (ítems 6,7,8,9,10)

Comunicación ascendente (ítems 1,2,3,4,5)

Comunicación horizontal (ítems 11,12,13,14,15)

Procedimientos:

Se llevaron a cabo los siguientes métodos para la recolección de datos:

Se solicitó autorización a las jefaturas correspondientes para implementar el cuestionario, técnicas, métodos y programas requeridos.

Se solicitó permiso para recopilar información y realizar la investigación del estudio de caso mediante un programa.

Las jefaturas respectivas explicaron a los participantes acerca de las funciones, implicándolos a participar en las actividades y facilitar su opinión sincera y confidencialidad.

Se realizó un cuestionario de aproximadamente 15 minutos a los trabajadores, previamente se explicó la confidencialidad del examen para generar confianza y se proporcionaron instrucciones claras sobre cómo completarlo.

2.1.5. Identificación de causas

A partir de la recopilación de información cualitativa, se ha concluido que las siguientes razones son responsables de que la comunicación está aún en desarrollo dentro de la empresa:

Falta de alineación entre los objetivos de la empresa y los de los empleados.

Problemas de coordinación y colaboración entre los departamentos y equipos de trabajo.

Falta de claridad en las funciones y responsabilidades de los empleados.

Baja eficiencia en la elección de decisiones debido a la falta de datos o la comunicación inadecuada.

Pérdida de clientes debido a la falta de una comunicación efectiva.

Bajo rendimiento de los empleados debido a la falta de retroalimentación y reconocimiento.

Falta de claridad y franqueza en la gestión de la empresa.

Cambios organizacionales que requieren una comunicación eficaz para su implementación exitosa.

2.1.6. Análisis de resultados

De acuerdo con el instrumento de Comunicación Organizacional se pueden observar los siguientes resultados:

Tabla 2

Comunicación Ascendente

Nivel	Fr	%
Inadecuado	5	31%
Promedio	3	19%
Adecuado	8	50%
Total	16	100%

En la presente tabla se muestra el nivel de comunicación ascendente con respecto a los colaboradores de la empresa privada transnacional, donde se muestra que el 50% tiene un nivel adecuado de comunicación ascendente, asimismo, el 31% tiene un nivel inadecuado en la empresa y el otro 19% tiene un nivel promedio.

Según Sanchis y Bonavia (2017), con relación a la comunicación ascendente dice que se basa al intercambio de información desde niveles inferiores de la jerarquía organizacional hacia niveles superiores. Este tipo de comunicación mantiene como finalidad proporcionar a los niveles superiores conocimiento detallado sobre las actividades que ocurren dentro de la empresa.

Es por ello por lo que existen problemas de coordinación y colaboración entre los departamentos y equipos de trabajo con las jefaturas y analistas.

Tabla 3*Comunicación Descendente*

Nivel	Fr	%
Inadecuado	7	44%
Promedio	4	25%
Adecuado	5	31%
Total	16	100%

En la presente tabla se muestra el nivel de comunicación descendente con respecto a los colaboradores de la empresa privada transnacional, se puede evidenciar que el 44% posee un nivel inadecuado, luego, un 31% posee un nivel adecuado y finalmente un 25% posee un nivel promedio.

La comunicación descendente, según Ongallo (2017), implica una transmisión ágil de información que los colaboradores desean recibir, ya que les brinda la seguridad de ser tomados en cuenta por la empresa en la toma de decisiones y les proporciona información relevante. En este tipo de comunicación, los mensajes se transmiten de los mandos superiores a los mandos inferiores (subordinados, operarios o seguidores) y están relacionados con la misión, visión, políticas, objetivos, valores y otros aspectos fundamentales para el crecimiento tanto del colaborador como de la empresa en su conjunto.

Debido al alto porcentaje a un nivel inadecuado se puede evidenciar que existe una falta de claridad en las funciones de los colaboradores de la empresa con relación a sus cargos.

Tabla 4*Comunicación Horizontal*

Nivel	Fr	%
Inadecuado	6	38%
Promedio	5	31%
Adecuado	5	31%
Total	16	100%

En la tabla de comunicación horizontal se puede visualizar que el nivel de inadecuado predomina con un 38% que los niveles de promedio y adecuado con un 31% ambas partes.

Según De Castro (2014), con relación a la comunicación horizontal refiere a la interacción en los empleados que ocupan el mismo nivel jerárquico dentro de una organización. Su objetivo principal es lograr la coordinación efectiva entre las diferentes partes que componen la organización. Esto implica resolver problemas dentro de los departamentos, coordinar la colaboración entre diferentes departamentos y brindar asesoramiento a los departamentos de apoyo. La comunicación horizontal fomenta el desarrollo de equipos de trabajo y contribuye a mejorar la eficiencia y el rendimiento en la organización.

Con lo anterior mencionado se puede evidenciar el problema de la falta de lineamiento del objetivo de la empresa con los colaboradores.

Tabla 5*Comunicación Organizacional Total*

	Fr	%
Inadecuado	6	38%
Promedio	5	31%
Adecuado	5	31%
Total	16	100%

Según la tabla de comunicación organizacional total se puede evidenciar que el 38% presenta un nivel inadecuado, por otro lado, con tendencia del 31% los colaboradores poseen un nivel adecuado de comunicación y el otro 19% presenta un nivel promedio.

Por consiguiente, se puede inferir que en la organización existe una falta de comunicación organizacional apropiada, según se desprende de los resultados presentados.

2.2. Intervención

2.2.1. Criterios para la determinación del Programa de Intervención

En lo que respecta a la intervención psicológica en organizaciones, se pueden aplicar programas que busquen mejorar la capacitación de los líderes, enfocándose en el diagnóstico y las necesidades específicas de los empleados a capacitar. Es importante reforzar las habilidades tanto personales como interpersonales, como la comunicación. Por consiguiente, los criterios de evaluación se basarán en los siguientes puntos:

Implantar el objetivo general del programa de intervención.

Definir un proyecto de capacitación.

Desarrollar objetivos propios para cada sesión.

Decidir la metodología a usar.

Crear las unidades, temas que se empleará en cada sesión.

Señalar el tiempo y los materiales precios para cada sesión.

2.2.2. Diseño del Programa (planteamiento estratégico: métodos y técnicas).

La mejora continua del perfil y habilidades de la jefatura es esencial, ya que pueden influir en la creación de un ambiente laboral más favorable, aumentar la productividad y mejorar el trabajo en equipo. A través del uso del Cuestionario de Comunicación Organizacional se pueden identificar las competencias que tienen un mayor impacto en las problemáticas del área evaluada. Por lo tanto, la capacitación y el estímulo de estas competencias pueden generar resultados positivos.

Propósito

Brindar herramientas que permitan una comunicación efectiva, eficaz e interna como una herramienta estratégica para mejorar sus procesos administrativos y reforzar su cultura organizacional en los colaboradores e impulsar positivamente la imagen corporativa.

Procedimiento

El programa contó con la modalidad presencial y remota, siendo invitados a un espacio virtual y un espacio en una sala, para ello se tomará las siguientes medidas y consideraciones básicas:

Se envió una invitación por Google Calendar en la fecha programada de invitación (2 semanas antes).

Se mandó un Mail recordatorio de cada sesión una semana antes.

Las actividades cuentan con una duración de 2 horas siendo esta extensible hasta 10 minutos máximo.

El espacio de trabajo en las oficinas de WeWork solicitó el DNI al momento del ingreso en la modalidad presencial y en la modalidad virtual se pedirá una cuenta del aplicativo Zoom.

La siguiente tabla presenta el cronograma de las sesiones mediante el diagrama de Gantt para una mejor planificación y organización de tiempos y acciones (Ver Tabla 6).

Tabla 6

Diagrama de Gantt

N.º	Actividades	JUNIO - JULIO			
		8 JUN	22 JUN	29 JUN	6 JUL
1	Sesión 1: Nuevos canales de comunicación, ¿Cómo genero una comunicación interna?	X			
2	Sesión 2: Conociendo a mis compañeros de trabajo, ¿Cómo hago llegar mis mensajes?		X		
3	Sesión 3: Conociendo a mis compañeros de trabajo, ¿Cómo hago llegar mis mensajes?			X	

4	Sesión 4: ¿Qué importancia tiene mantener una comunicación eficaz en mi empresa?				X
---	--	--	--	--	---

2.2.3. Coordinación del Programa.

En colaboración la jefatura del área de personas se planificó y aprobó un programa de capacitación para los 16 integrantes de la compañía que se ofrecieron de manera voluntaria, se llevó a cabo en junio y julio (8, 22 y 29 y 6 de julio) en horario de 2:00 pm a 4:00 pm. El programa consta de 4 sesiones, organizadas según el Cronograma General de Gantt.

2.2.4. Implementación del Programa.

El programa que se implementó se denomina " Conecta-T: Fortaleciendo Nuestra Comunicación Interna" y se llevó a cabo tanto en las salas de la organización como de manera virtual. Se utilizó las instalaciones de capacitación más grande para las sesiones presenciales y se conoció cuáles serían las sesiones remotas y presenciales, invitando a todo el equipo de capacitación a participar en la implementación del programa.

2.2.5. Ejecución del Programa.

En esta sección, se detallan las planificaciones y actividades de cada sesión del programa de comunicación eficaz, interna. El programa se diseñó con un enfoque andragógico que consideró momentos de aprendizaje al inicio, durante el desarrollo y en la conclusión, utilizando el plan AMATE (Animación, Motivación, Apropiación, Transferencia y Evaluación), mediante esta técnica de enseñanza y aprendizaje nos permitió un aprendizaje significativo a base de la transferencia de las sesiones desarrolladas plasmándolo en la evidencia

práctica. La exposición se desarrolló a través de dinámicas grupales, presentación de videos y demás actividades con el propósito de que se pueda adquirir nuevos conocimientos y aprendizajes con relación a los temas.

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
MÓDULOS DE APLICACIÓN**

MÓDULO : 1

SESIÓN 1 : Nuevos canales de comunicación, ¿Cómo genero una comunicación interna?

FACILITADORES : Área de Personas

LUGAR : Se realizó de manera virtual mediante la plataforma del aplicativo Zoom

OBJETIVO GENERAL : Desarrollar la competencia de comunicación efectiva de la empresa transnacional privada.

Tabla 7

Sesión uno del Programa de Capacitación

ACTIVIDADES	OBJETIVOS	PROCEDIMIENTO	TÉCNICA	MATERIALES	TIEMPO
ANIMACIÓN	Generar una activación a los participantes mediante una dinámica y crear un adecuado ambiente.	Se brindó un personaje de ficción a cada participante, cuando se mencionó cualquier personaje el participante que tuvo dicho papel tuvo que caracterizarse con la ayuda de sus compañeros y actuar lo relatado.	Dinámica "Erase una vez"	Diapositivas (PowerPoint)	10 minutos.
MOTIVACIÓN	Dar a conocer el tema con la finalidad de	El facilitador proyectó diapositivas de la "Comunicación interna". Una vez de realizado la presentación se le hizo cortas preguntas con relación al tema principal.	Dinámica de Inducción	Diapositivas (PowerPoint)	15 minutos

	informar los saberes previos.			Votaciones por reuniones "Zoom"	
APROPIACIÓN	Brindar conocimientos de la Comunicación Interna mediante la recolección de ideas previo a una presentación de video informativo	El facilitador proyectó 1 video de la cual tiene como tema la definición básica de Comunicación Interna (https://www.youtube.com/watch?v=Xp5BzaXO7il) y los elementos que compone tal. Luego, el facilitador pidió la participación de los participantes recolectando ideas para generar una adecuada comunicación. Se apuntó en una lista que sea visible para todos los nombres de los colaboradores que participen.	Presentación de Video	Presentación de Pantalla "Zoom"	1h (Incluye break de 10 minutos)
TRANSFERENCIA	Crear y fomentar la confianza y apoyo entre los asistentes mediante el asertividad.	El facilitador inició con la formación 4 grupos de grupos de 4 personas a través de una elección al azar. Posterior a ello, se mandará un link de Wordle. Se explicó la consigna de trabajo la cual consiste en anotar por grupo las ideas resaltantes. Se asignó un líder por cada grupo para que de acuerdo con esas ideas exponga cuales son las más acertadas, el facilitador tuvo que hacer debatir cada grupo para saber cuáles eran las correctas y cuáles eran las equivocadas.	Dinámica "Herramientas Mágicas"	Plataforma Wordle	25 min

		Se corrigió a la hora de debatir las posturas que no respeten la forma de pensar de los demás con la finalidad de crear y fomentar una confianza entre todos mediante la comunicación interna.			
EVALUACIÓN	Calificar o evaluar lo adquirido en la sesión y aportar con una reflexión sobre la comunicación interna a los Participantes. Medir el grado de satisfacción de los participantes	Se hizo un resumen de los puntos esenciales tratados en la sesión. Se pidió la participación de los presentes.	Encuesta de Satisfacción	Encuesta de Satisfacción por Votaciones de reuniones de Zoom	10 min

Para efectuar el primer módulo se dio la bienvenida al Programa de Capacitación donde se presentó la sesión “Nuevos canales de comunicación, ¿Cómo genero una comunicación interna?”. Para iniciar, se realizó una actividad de animación llamada “Érase una vez” donde se hizo participar a los 16 colaboradores con el fin de que tengan un papel de un dibujo animado.

Luego, se aplicó el Pre-Test a través del cuestionario de Zoom (Véase Anexo C) para posterior a ello realizar preguntas de la Comunicación Interna de manera oral. Continuando, se proyectó un video que explica las definiciones básicas.

Para fomentar las ideas y fortalecer los conocimientos se envió un enlace de la plataforma Wordle para que puedan desarrollar las ideas importantes mediante 4 grupos de 4 personas.

Finalmente, el exponente resaltó puntos esenciales tratados en la sesión y se brindó una Encuesta de Satisfacción para la primera sesión (Véase Anexo B).

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
MÓDULOS DE APLICACIÓN**

MÓDULO : 1

SESIÓN 2 : Conociendo a mis compañeros de trabajo, ¿Cómo hago llegar mis mensajes?

FACILITADORES : Área de Personas

LUGAR : Espacio en la Auditoria de WeWork en la sede de Miraflores

OBJETIVO GENERAL : Desarrollar la competencia de comunicación efectiva de la empresa transnacional privada.

Tabla 8

Sesión dos del Programa de Capacitación

ACTIVIDADES	OBJETIVOS	PROCEDIMIENTO	TÉCNICA	MATERIALES	TIEMPO
ANIMACIÓN	Promover activación a los participantes mediante una dinámica que anime la reunión y fomente la sinceridad.	Se escogió al azar a un/a participante que se ponga de pie y mencionó tres datos inusuales o poco comunes que realizaba o que le gustaba, al terminar el facilitador preguntó si de los datos mencionados eran de esperarse.	Dinámica “Verdades y Mentiras”	No se precisa de ningún tipo de material.	10 min
MOTIVACIÓN	Generar un impacto con la comunicación interna para despertar el interés y obtener la	El facilitador pidió a cada colaborador juntarse con una persona al azar, luego, cada uno se presentó con sus nombres, hobby, como adicional tuvieron que agregar cuál es la mejor virtud que tiene su compañero, tuvieron 10 minutos para	Dinámica “El espejo”	Música, Parlante, Laptop	15 min

	información de los saberes previos.	recolectar dicha información. Luego, el facilitador eligió al azar 3 asistentes para compartir la información en público.			
APROPIACIÓN	Brindar una nueva información, con una breve exposición participativa para analizar e interiorizar el tema, con el fin de comprobar su comprensión	El facilitador proyectó las diapositivas con el tema “¿Como implementar canales internos de comunicación? Brevemente hizo exposición del tema haciendo énfasis en los paneles para las diferentes áreas. Luego, el facilitador pidió la participación de cada asistente para saber que otras formas de método de comunicación internas conocen en sus respectivas áreas. Se hizo una lluvia de ideas usando la pizarra del auditorio.	Exposición de diapositivas.	Proyector, laptop	1 hora (incluido el break)
TRANSFERENCIA	Ejercitar las habilidades y aplicarlas a situaciones concretas: dinámica	El facilitador pidió a los asistentes dividirse en 4 grupos de 4 personas, de acuerdo con ello es que se pidió la creación de un panel a través de un papelógrafo con el tema de “Problemas que ocurren para cada área”	Dinámica “Sé lo que ocurre en tu área”	4 papelógrafos, 4 plumones.	15 min
EVALUACIÓN	Reforzar lo aprendido en la sesión mediante la	El facilitador mostró una infografía de lo visto del transcurso de la actividad con la importancia de la comunicación interna en el aspecto laboral, luego,	Dinámica "Lo que me llevó de la ponencia"	Proyector, laptop, post-it (16), lapiceros (16).	20 min

	participación de los asistentes.	cada uno tuvo 5 minutos para escribir en un papelito cómo influía tener una excelente comunicación en la empresa y lo puso en una cajita que el facilitador brindó. Al final, el facilitador eligió anónimamente al azar 10 papelitos y los leyó para los asistentes.			
--	----------------------------------	---	--	--	--

Para efectuar la segunda sesión de modalidad presencial, el expositor presentó la sesión “Implementar canales internos de comunicación, como paneles y reuniones”. Para iniciar, se realizó una dinámica de animación llamada “Verdades y Mentiras” donde se tenía como objetivo promover la participación en los colaboradores, comentaron tres verdades y tres mentiras de cada uno donde sus compañeros tenían que adivinar cual era cierto y cual era mentira.

Continuando, para despertar un interés en los participantes se realizó una segunda dinámica llamada “El espejo” donde se pidió que todos los colaboradores puedan juntarse con otro compañero para que puedan compartir información a elección donde posterior a ello expondrán haciendo una breve presentación del compañero que eligió cada uno.

Luego, se hará énfasis al tema principal donde se proyectó las diapositivas de la sesión 2 para que los colaboradores hagan participación del tema principal y puedan estar informados en que consiste la comunicación interna, así como su importancia para la compañía.

Además, se pidió que puedan dividirse en 4 grupos de 4 personas la cual tenga un representante, se brindó un papelógrafo por grupo junto a un plumón y se solicitó que puedan colocar los problemas rutinarios que ocurren dentro de la empresa, se tuvo como fin que puedan presentar a los demás compañeros.

Finalmente, se reforzó el aprendizaje de la sesión mediante una dinámica inmediata que consistía en escribir la importancia de la comunicación interna en un post-it que fue otorgado por el expositor, se eligió 10 post-it para que se pueda debatir entre la sesión y cada uno pueda otorgar su punto de vista o compartir opiniones.

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
MÓDULOS DE APLICACIÓN**

MÓDULO : 2

SESIÓN 3 : “Los pilares importantes para una comunicación eficaz en mi empresa”

FACILITADORES : Área de Personas

LUGAR : Se realizará de manera virtual mediante la plataforma Zoom

OBJETIVO GENERAL : Desarrollar la competencia de comunicación efectiva de la empresa transnacional privada.

Tabla 9

Sesión tres del Programa de Capacitación

ACTIVIDADES	OBJETIVOS	PROCEDIMIENTO	TÉCNICA	MATERIALES	TIEMPO
ANIMACIÓN	Promover la activación de los participantes mediante una dinámica que permita entrar en confianza.	Se hizo uso de una ruleta virtual la cual tuvo preguntas de todo tipo con la finalidad de poder conocerse más como: ¿Qué es lo que realizas en tu tiempo libre? ¿Cuál es tu película favorita? ¿Con quienes vives en casa?	Dinámica: “Ruleta de preguntas”	Presentación de pantalla “Zoom”	10min
MOTIVACIÓN	Estimular y desarrollar la creatividad y	El facilitador procedió a dividir al equipo en 4 grupos y los envió a salas, cada uno de 4 integrantes y proyectó una imagen la cual	Dinámica: “Foto proyección”	Presentación de diapositiva (Power Point)	15min

	el aporte de ideas para los objetivos dentro de la organización	contenía situaciones problemáticas por lo que el equipo debió debatir y llegar a un consenso para explicar el suceso y brindó una solución a la problemática.			
APROPIACIÓN	Brindar una nueva información por medio de la explicación con la finalidad de adquirir conocimiento de apoyo en el ámbito laboral.	El facilitador procedió a explicar el tema "Los 4 pilares para el desarrollo de una comunicación efectiva" por medio de la presentación de un video. https://www.youtube.com/watch?v=YBWIMFjzy5o Luego de su presentación el facilitador brindó información adicional y complementaria y pidió los comentarios de los participantes para poder recopilar las opiniones de cada uno de ellos.	Presentación de video	Presentación de Pantalla "Zoom"	1 hora (incluido el break)
TRANSFERENCIA	Poner en práctica lo aprendido mediante la ejecución para poder consolidar la información.	El facilitador dividió al equipo en 4 grupos y los envió a salas de zoom y cada equipo debió de realizar un "role play" evidenciando y poniendo en práctica 1 de los pilares explicados que se le asignó. Luego se unieron a sala general y cada equipo realizó su presentación brindando un mensaje final.	Dinámica "Role play"	No se precisa de ningún tipo de material.	25min

EVALUACIÓN	Reforzar y consolidar lo aprendido en la sesión por medio del feedback.	El facilitador procedió a dar una breve explicación de la importancia de los pilares para poder tener una comunicación eficaz en el trabajo, asimismo procedió a realizar preguntas a los participantes para apreciar cómo se han sentido realizando la dinámica y poniéndolo en práctica.	Dinámica “Que aprendí el día de hoy”	Presentación de diapositivas (Power Point)	10min
------------	---	--	--------------------------------------	--	-------

Para efectuar la tercera sesión de modalidad virtual, el exponente presentó la sesión llamada “Los pilares importantes para una comunicación eficaz en mi empresa”. Se dio inicio mediante una actividad de ruleta que contenía preguntas básicas y de confianza, se eligió de manera al azar para que los colaboradores puedan participar.

Luego, el facilitador dividió en 4 grupos de 4 personas a los participantes para que pueda presentar imágenes de situaciones problemáticas con el fin que puedan identificar que problemas se presenta, los equipos deberán debatir y llegar a un consenso para explicar el suceso y brindar una solución a la problemática.

Continuando, se proyectó un video con el tema de los pilares de la comunicación con el fin de que puedan adquirir conocimientos y lo puedan emplear en su vida diaria en la compañía. Se realizó preguntas del video a 10 colaboradores al azar para poder reforzar el aprendizaje y el contenido.

Además, se hizo un role play mediante grupos de Zoom (Se creó 4 salas) donde se tiene que crear una situación problemática y crear una solución mediante los 4 pilares que se expuso previamente.

Finalmente, se reforzó el aprendizaje mediante una charla del expositor donde resaltó la importancia de los pilares a través de la experiencia en la compañía con la finalidad de hacer preguntas y relacionarlo con el día a día en la empresa.

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
MÓDULOS DE APLICACIÓN**

MÓDULO : 2

SESIÓN 4 : ¿Qué importancia tiene mantener una comunicación eficaz en mi empresa?

FACILITADORES : Área de Recursos Humanos

LUGAR : Espacio en la Auditoria de WeWork en la sede de Miraflores

OBJETIVO GENERAL : Desarrollar la competencia de comunicación efectiva de la empresa transnacional privada.

Tabla 10

Sesión cuatro del Programa de Capacitación

ACTIVIDADES	OBJETIVOS	PROCEDIMIENTO	TÉCNICA	MATERIALES	TIEMPO
ANIMACIÓN	Promover la activación de los participantes mediante una dinámica rompe hielo.	El facilitador procedió a dividir al equipo en 2 grupos de 8 los cuales se pusieron en filas y brindó una consigna al primero de la fila, la cual debió de mantenerse hasta el final y el ultimo de la fila dio a conocer la consigna. Esta dinámica se repitió 3 veces. El equipo ganador fue el que logró mantener la oración brindada desde un inicio uniendo las 3 consignas para dar a conocer el mensaje.	Dinámica “El teléfono malogrado”	No se precisa de ningún tipo de material.	10min

MOTIVACIÓN	Estimular y desarrollar la creatividad y el aporte de ideas para los objetivos dentro de la organización.	El facilitador brindó información breve e introductoria respecto a la importancia de la comunicación eficaz y procedió a brindar las hojas de post- test y poder recopilar información de lo que han venido aprendiendo en las sesiones brindadas con anterioridad.	Evaluación Post-Test	Hojas de papel y lapiceros	15min
APROPIACIÓN	Brindar una nueva información con la finalidad de adquirir conocimiento de apoyo en el ámbito laboral.	El facilitador brindó información por medio de diapositivas sobre la importancia de como emplear la comunicación eficaz y las ventajas que puede tener para un mejor manejo en la empresa y proyecta un video complementario. https://www.youtube.com/watch?v=MfbBp_drf34 Luego del video se recibió opiniones y vivencias de los participantes.	Exposición y presentación de video.	Proyector, laptop	1h (Incluye break de 10 minutos)
TRANSFERENCIA	Poner en práctica lo aprendido e interrelacionarse con las demás personas.	El facilitador presentó preguntas por medio del aplicativo Kahoot Con la finalidad de poder hacerlo más dinámico respecto a lo aprendido y tomando en cuenta situaciones problemáticas y ellos pudieron escoger cual sería la manera más adecuada de resolverlo.	Dinámica: "Aprendo como resolverlo"	Diapositivas, proyector y laptop	15 min
EVALUACIÓN	Evaluar, medir el grado de satisfacción de	El facilitador a modo de feedback explicó lo aprendido y brindó pautas para poder continuar con la comunicación eficaz y evidenció su	Encuesta de satisfacción	Hojas de encuesta de Satisfacción	20 min

	los participantes y recopilar información de lo aprendido.	importancia, luego procedió a repartir la encuesta de satisfacción para los colaboradores.			
--	--	--	--	--	--

Para efectuar la última y cuarta sesión de modalidad presencial en el auditorio de WeWork de Miraflores, el exponente ordenó que se puedan crear 2 filas de 8 personas para que hagan la dinámica del “Teléfono Malogrado” que consiste en que el primer colaborador en la fila pueda crear una oración de 10 líneas y pueda compartir con sus demás compañeros de la fila correspondiente. La dificultad que se presentó en la dinámica fue que existía un ruido y no puedan complementar su mensaje de manera correcta. Esta interacción generó una adecuada interacción entre los compañeros.

Luego, Se aplicó la evaluación Post-Test (véase anexo C) en el cual tuvo una duración de 15 minutos para que puedan resolver las preguntas.

Continuando, se explicó el término de comunicación efectiva dentro de la compañía con la finalidad que pueda reforzar los conocimientos previamente otorgados, se complementó con un video para que puedan compartir opiniones y vivencias de los colaboradores.

Además, se realizó preguntas a través del programa “Kahoot” para que puedan responder las preguntas de forma interactiva con sus compañeros, se planteó situaciones problemáticas y se solicitó que puedan escoger cual sería la manera más adecuada de resolverlo.

Finalmente, se agradeció a los colaboradores por haber participado en las 4 sesiones del “Programa de Capacitación”, se otorgó el cuestionario de Satisfacción (Véase anexo B).

CAPÍTULO III: MONITOREO

3.1. Evaluación y Seguimiento del Programa de Cambio. (Estrategias, recursos e instrumentos)

Se realizó un seguimiento a través de un indicador de interés hacia el aprendizaje, indicador de satisfacción con el aprendizaje, indicador de adquisición del aprendizaje e indicador de la aplicación del aprendizaje.

Indicador de interés hacia el aprendizaje (Ver Anexo A): Se realizará la contabilización de colaboradores presentes en el programa durante las sesiones brindadas, para obtener el porcentaje de asistencia por sesiones y el porcentaje promedio de asistencia en todo el programa. Se realizará de manera cuantitativa.

Indicador de satisfacción con el aprendizaje (Ver Anexo B): Al finalizar cada módulo, los participantes se someterán una breve encuesta relacionada a lo aprendido y respecto a los expositores, para obtener el porcentaje de satisfacción del programa en general, los facilitadores y su dominio del tema. Se realizará de manera cuantitativa.

Indicador de Adquisición del aprendizaje (Ver Anexo C): Se realiza una encuesta a modo que podamos evidenciar el aprendizaje de cada uno de los participantes por medio del post test.

Indicador de la Aplicación del aprendizaje (Ver Anexo D): Prueba cualitativa después de 1 mes transcurrido del programa con la finalidad de poder identificar si los colaboradores están poniendo en práctico lo brindado y aprendido en el programa.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1. Comparación del Pre y Post Intervención

4.1.1. Comunicación Organizacional

Los resultados Post-Intervención del cuestionario “Comunicación Organizacional” evidenciaron cambios en los puntajes arrojados en la aplicación del Pre-Intervención.

Se pueden observar las siguientes variaciones según los tipos de comunicación:

Tabla 11

Comunicación Ascendente Post-Intervención

Nivel	Pre - n	Pre - %	Post - n	Post - %
Inadecuado	5	31%	1	6.25%
Promedio	3	19%	5	31.25%
Adecuado	8	50%	10	62.5%
Total	16	100%	16	100%

Según la Tabla 11, se puede observar una reducción del nivel “Inadecuado” de un 31% a un 6.25%. Además, se puede evidenciar un aumento de 19% a 31.25% en el nivel “Promedio”. Por último, existe un aumento de un 50% a un 62.5% en el nivel “Adecuado”. Lo cual se evidencia un impacto positivo para la Comunicación Ascendente.

Tabla 12*Comunicación Descendente Post-Intervención*

Nivel	Pre - n	Pre - %	Post - n	Post - %
Inadecuado	7	43.75%	1	6.25%
Promedio	4	25%	8	50%
Adecuado	5	31.25%	7	43.75%
Total	16	100%	16	100%

Según la Tabla 12, se puede observar una reducción del nivel “Inadecuado” de un 43.75% a un 6.25%. Además, se puede evidenciar un aumento de 25% a 50% en el nivel “Promedio”. Por último, existe un aumento de un 31.25% a un 43.75% en el nivel “Adecuado”.

Tabla 13*Comunicación Horizontal Post-Intervención*

Nivel	Pre - n	Pre - %	Post - n	Post - %
Inadecuado	5	31%	2	12.5%
Promedio	5	31%	6	37.5%
Adecuado	6	37.5%	8	50%
Total	16	100%	16	100%

Según la Tabla 13 que corresponde a la Comunicación Horizontal, se puede observar una reducción del nivel “Inadecuado” de un 31% a un 12.5%. Además, se puede evidenciar un aumento de 31% a 37.5% en el nivel “Promedio”. Por último, existe un aumento de un 37.5% a un 50% en el nivel “Adecuado”.

Tabla 14*Comunicación Total Post - Intervención*

Nivel	Pre - n	Pre - %	Post - n	Post - %
Inadecuado	6	37.5%	1	6.25%
Promedio	5	31%	7	43.75%
Adecuado	5	31.5%	8	50%
Total	16	100%	16	100%

Según la Tabla 14 que corresponde a la Comunicación Total que es la suma de las anteriores dimensiones, se puede observar una reducción del nivel “Inadecuado” de un 37.5% a un 6.25%. Además, se puede evidenciar un aumento de 31% a 43.75% en el nivel “Promedio”. Por último, existe un aumento de un 31.5% a un 50% en el nivel “Adecuado”.

Los anteriores puntajes indican que el programa de comunicación asertiva, eficaz e interna ha sido exitoso en mejorar la comunicación interna de la empresa y fortalecer las habilidades de comunicación de los miembros de la empresa.

Los participantes expresaron una percepción positiva hacia el programa, reconociendo su utilidad para mejorar la comunicación en el entorno laboral y promover relaciones más constructivas.

Tabla 15*Prueba T de Student de comparación de medias*

Variable	Prueba T de muestras apareadas		
	t	gl	Sig. (Bilateral)
Comunicación Organizacional	31.0	31.0	< .001

Se realizó previamente la prueba de normalidad *Shapiro Wilk* donde se demostró que los datos tenían una distribución normal con un valor de $p > 0.05$; por lo que se optó por realizar una prueba paramétrica. Los resultados de la Prueba T de Student de comparación de medias con muestras apareadas revelaron un impacto altamente significativo ($p < 0.001$). Este hallazgo sugiere que existe una diferencia estadísticamente significativa entre la aplicación del cuestionario de entrada y salida. Los datos obtenidos en este estudio apuntan a un efecto claro y positivo entre las muestras apareadas, proporcionando una sólida evidencia de que el tratamiento o intervención evaluada ha tenido un efecto positivo y consistente en la variable de interés.

Estos resultados respaldan a la eficacia de la aplicación del programa y refuerzan la relevancia organizacional o práctica de la intervención en cuestión, destacando su potencial como estrategia efectiva para el mejoramiento o cambio deseado en el contexto específico de estudio. Los detalles específicos de las medias y los tamaños muestrales, junto con el nivel de significancia, hacen que este resultado sea altamente confiable y concluyente para la toma de decisiones informadas.

CAPÍTULO V: RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Resumen

El objetivo de este programa de intervención fue el de reforzar y mejorar las estrategias de comunicación, con el fin de promover una adecuada comunicación asertiva, eficaz e interna. La investigación aplicada se llevó a cabo con una muestra de 16 colaboradores, hombres y mujeres, de una empresa privada transnacional. Como técnica cuantitativa, se utilizó el cuestionario de Comunicación Organizacional de Portugal (2005), que incluye las dimensiones de comunicación ascendente, comunicación descendente y comunicación horizontal. Como técnica cualitativa se llevaron a cabo entrevistas abiertas con algunos colaboradores de la empresa, así como entrevistas individuales a la jefatura para recolectar información sobre la comunicación ejercida.

Los resultados mostraron una diferencia altamente significativa ($p < 0.001$) entre el cuestionario pre y post intervención, lo que indica un impacto positivo y consistente del tratamiento evaluado en la comunicación organizacional. Estos hallazgos respaldan la eficacia del programa de intervención y se considera un sistema potencial efectivo para mejorar los niveles de comunicación en las empresas.

En resumen, el programa de intervención fue efectivo para mejorar las estrategias de comunicación en la empresa privada transnacional. Estos hallazgos respaldan la importancia de la capacitación en habilidades de comunicación como una estrategia para mejorar la interacción y el desempeño de los empleados en entornos de las actividades diarias.

5.2. Conclusiones

Basado en el estudio de caso organizacional del programa de comunicación asertiva, eficaz e interna en colaboradores de una empresa privada transnacional, se pueden extraer conclusiones como que el programa de comunicación asertiva, eficaz e interna ha logrado mejorar la comunicación interna de la empresa. Los colaboradores han demostrado un mayor compromiso con el intercambio de información y una mayor disposición a comunicarse de manera asertiva y eficaz.

Además, los colaboradores han percibido de manera positiva el programa. Han reconocido su utilidad para mejorar la comunicación en el entorno laboral y han experimentado una mejora en las relaciones laborales.

Adicionalmente, se estableció una relación entre los resultados del pre-test y post-test, confirmando así la efectividad del programa de intervención, respaldando tanto las dinámicas como las exposiciones utilizadas.

Aunque se obtuvieron resultados favorables con la implementación del programa de intervención, es crucial mantener este modelo a largo plazo.

En general, el estudio de caso muestra que el programa de comunicación asertiva, eficaz e interna ha sido efectivo en mejorar la comunicación interna y fortalecer las habilidades de comunicación de los colaboradores en la empresa privada transnacional. Estos resultados respaldan la importancia de implementar programas de comunicación efectiva en las organizaciones para mejorar la dinámica de trabajo y las relaciones laborales.

5.3. Recomendaciones

Se sugiere continuar con la intervención, dado que se ha demostrado la efectividad del programa de comunicación asertiva, eficaz e interna, se recomienda continuar las pautas de las actividades de manera regular. Esto permitirá mantener y fortalecer los beneficios obtenidos, asegurando una comunicación interna sólida y mejorando el bienestar de los colaboradores.

Además, se tiene que fomentar la participación activamente en el programa de comunicación u otros en interés a la empresa. Esto puede lograrse a través de la creación de espacios para el intercambio de ideas, la generación de oportunidades de retroalimentación y la promoción de un ambiente abierto donde se valore la comunicación asertiva.

También, es importante implementar la capacitación continua como actualización constante en habilidades de comunicación asertiva y eficaz a los colaboradores. Esto puede incluir talleres, cursos o sesiones de entrenamiento enfocados en mejorar la escucha activa, la empatía, la resolución de conflictos y otras habilidades comunicativas relevantes para el entorno laboral.

Otra recomendación es emplear la comunicación transparente desde la alta dirección, se debe comunicar de manera clara y frecuente los objetivos, políticas y decisiones de la empresa. Esto ayudará a establecer un ambiente de confianza y a evitar malentendidos o rumores entre los colaboradores.

Luego, se tiene que promover la retroalimentación, ya que fomenta dicha cultura de tanto de los colaboradores como de los líderes y supervisores. Establecer mecanismos formales e informales que permitan a los colaboradores

expresar sus opiniones, sugerencias y preocupaciones en relación con la comunicación organizacional.

Finalmente, realizar un seguimiento y medición, como implementar sistemas de seguimiento y medición para evaluar continuamente la efectividad de las mejoras en la comunicación interna. Esto puede incluir encuestas periódicas, grupos focales o revisiones regulares de indicadores clave de rendimiento relacionados con la comunicación.

REFERENCIAS

- Arias, A., Gómez, J. A., & Flores, M. (2017). La retroalimentación en la comunicación efectiva en la empresa. *Revista Científica de Administración*, 5(1), 73-81.
<https://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/recadm/article/view/155/312>
- Berger, C. R., & Calabrese, R. J. (2017). Algunas exploraciones en la interacción inicial y más allá: hacia una teoría del desarrollo de la comunicación interpersonal. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, 82-102. doi.org/10.1111/j.1468-2958.1975.tb00258.x
- Berrocal, A. (2018). El paradigma de la comunicación digital. *Revista de Comunicación Vivat Academia*, 142, 15-31.
<https://www.vivatacademia.net/index.php/vivat/article/view/1026/1021>.
- Calonge Pedraza, J. J., & Roldan Delgado, R. R. (2018). Relación entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral en colaboradores administrativos del instituto de idiomas “británico” 2018.
- Chacón-Hurtado, D. A. (2017). Perspectivas epistemológicas de la comunicación organizacional. *Revista Chilena de Comunicación*, 37, 27-41.
<https://revistacomunicacion.org/index.php/revista/article/view/394/287>
- Córdoba, S. (2022). Asertividad y autoestima: Una revisión sistemática. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 14(1), 38-51.
<https://revistas.um.es/rdip/article/view/444/444>

- Cuenca, J. (2017). Comunicación interna. Barcelona: UOC.
- Devito, J. A. (2017). El libro de la comunicación interpersonal. Pearson.
- De Castro, A. (2014). Comunicación organizacional: Técnicas y estrategias. Bogotá: Ed. Universidad del Norte.
- Díaz, L., & Gutiérrez, J. (2017). Comunicación efectiva: elemento clave en la gestión de proyectos. *Revista Cubana de Ingeniería*, 8(1), 57-70.
- Flores, O. (2020). De la comunicación tradicional a la comunicación digital: un análisis de los cambios paradigmáticos en la comunicación organizacional. *Comunicación y Sociedad*, 38, e5561. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/551/55168430003/html/index.html>
- Gallois, C., Ogay, T. y Giles, H. (2015). Teoría de la acomodación comunicativa: una mirada hacia atrás y hacia adelante. En W. Donsbach (Ed.), *Enciclopedia internacional de la comunicación* (2da ed., pp. 1-7). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781405186407.wbiecc012.pub2>
- García, D. (2019). Comunicación asertiva: Clave en el liderazgo empresarial. *Razón y Palabra*, 23(1), 31-42. <http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1264/1397>
- Gómez, M. (2020). La comunicación organizacional en la era digital. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 23(2), 51-64. <https://doi.org/10.5944/ried.23.2.27216>

- González, A. (2021). Comunicación efectiva y trabajo en equipo. *Revista Interamericana de Psicología*, 55(1), e141. <https://doi.org/10.30849/rip/ijp.v55i1.141>
- González, D., Alvarado, D., & Martínez, J. (2018). Acciones comunicativas para el cambio social. *Revista Científica de Comunicación*, 23(1), 45-62. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1210319>
- González, M., & Córdoba, J. R. (2019). Comunicación asertiva en la empresa: Una herramienta para mejorar el clima laboral. Universidad de Guayaquil.
- Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y. (2017). Theories of communication. In *The International Encyclopedia of Intercultural Communication* (pp. 1-12). John Wiley & Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781118783665.ieicc0010>
- Guzmán, P. (2022). Comunicación interna y clima organizacional. *Pensamiento Actual*, 23(1), 73-82. <https://doi.org/10.15517/pa.v0i23.46302>
- Hargie, O. (2016). *Comunicación interpersonal habilidosa: Investigación, teoría y práctica*. Routledge.
- Hernández, M., Noguera, M., & Hernández, A. (2020). La importancia de la empatía y la comunicación no verbal en la comunicación organizacional. *Revista Científica de Administración*, 8(2), 54-63. <https://doi.org/10.29394/rca.v8i2.325>
- Hua, S. J., Wang, M., & Chiu, C. Y. (2019). The effects of employee communication styles on employees' work outcomes: The mediating role of conflict handling styles. *Journal of Business and Psychology*, 34(3), 317-332. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9531-6>

- Jiménez Marín, G. (2019). Influencia de la tecnología en la comunicación organizacional interna. *Razón Y Palabra*, 23(104), 174–200. Recuperado a partir de <https://revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1183>
- Kitchen, P. J., & Schultz, D. E. (2018). A multi-disciplinary review of the concept of integrated marketing communications: From an organisational, cultural, and social perspective. *Journal of Marketing Communications*, 24(2), 129-155. <https://doi.org/10.1080/13527266.2016.1152998>
- Ladino Marín, P. (2017). Teorías de la comunicación. Recuperado de: <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1399/Teor%C3%ADas%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n.pdf?sequence=1>
- Leiva, G. (2020). Comunicación asertiva: Una herramienta clave para el éxito profesional. *Revista Estudios Sociales*, 28(56), 151-169. <https://doi.org/10.21676/23897853.3596>
- Lin, C. A., & Atkin, D. J. (2019). Un modelo de procesamiento dual de los efectos del encuadre del mensaje: el papel moderador de la necesidad de cognición. *Comunicación y Sociedad*, 35, 69-95.
- López, A., García, C., & Díaz, E. (2017). La escucha activa en la comunicación organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 23(1), 28-36. <https://doi.org/10.15517/rcs.v23i1.28922>
- Martínez, J. (2019). Comunicación asertiva y resolución de conflictos en el ámbito laboral. *Revista de Estudios Laborales*, 27(45), 93-111. <https://doi.org/10.21763/rel.v27i45.1766>

- Martínez, M., & Olmos, M. (2022). Comunicación organizacional: clave para el éxito de la empresa. *Revista de Administración*, 27(1), 37-48. <https://doi.org/10.25100/redea.v27i1.11115>
- Mora, M. (2021). La importancia de la comunicación eficaz en el ámbito laboral. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 37(2), 73-79. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a7>
- Ortega-Carrasco, E., & Romero-Rodríguez, L. M. (2019). Paradigmas de la comunicación y la teoría de sistemas: Una perspectiva contemporánea de la comunicación organizacional. *Revista Científica Arbitrada de la Fundación MenteClara*, 4, 25-46. <https://doi.org/10.32351/rca.v4.1.33>
- Ongallo, C. (2017). Manual de comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. 2a ed. Madrid: Dykinson.
- Pearson, C. M., & Porath, C. L. (2018). The cost of bad behavior: How incivility is damaging your business and what to do about it. Portfolio.
- Pérez, F. (2020). La comunicación organizacional y su impacto en el clima laboral. *Revista Científica y Tecnológica de la Universidad de Cienfuegos*, 5(1), 43-55.
- Pérez, F. (2020). La comunicación organizacional y su impacto en el clima laboral. *Revista Científica y Tecnológica de la Universidad de Cienfuegos*, 5(1), 1-10. <https://doi.org/10.35383/ctj.v5i1.186>
- Riggio, R. E. (2017). El arte de la comunicación: Cómo ser auténtico, liderar a otros y crear conexiones fuertes. John Wiley & Sons.

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Administración* (13a ed.). Pearson Educación.
- Sánchez, A., Gómez, M., & Pérez, C. (2020). La comunicación efectiva en las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 36(154), 39-47. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.154.3259>
- Sanchis, P. I., & Bonavia, T. (2017). Análisis del sistema de comunicación interna de una pequeña empresa. *Working Papers on Operations Management*, 8(1), 9-21.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. University of Illinois Press.
- Shoss, M. K., Jundt, D. K., & Kobler, A. (2019). Speaking up in employee voice systems: Employee characteristics, supervisor attributes, and voice behavior. *Journal of Management*, 45(2), 801-828. <https://doi.org/10.1177/0149206316680033>
- Skarlicki, D. P., Rupp, D. E., & Passmore, J. (2018). Employee sabotage: A reaction to perceived mistreatment. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 185-208. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104643>
- Solís, C., Barrientos, M., & Sánchez, P. (2019). Comunicación interna en la empresa: herramientas y estrategias. *Revista de Investigación Académica*, 20, 89-103. <https://doi.org/10.36105/ria.v20i1.547>

Zaldívar-Castañeda, E., & Sánchez-Rivas, R. (2021). El paradigma de la complejidad y la comunicación organizacional: una revisión crítica. *Ciencia & Trabajo*, 23, 14-24. <https://doi.org/10.26457/cyt.v23i1.3381>

Zambrano, C. (2021). Comunicación organizacional: una perspectiva integral. *Revista Científica de Administración*, 29(1), 83-95. <https://doi.org/10.18041/2395-8782/rca.2021v29n1.5162>

Zambrano, J. (2021). La importancia de la comunicación efectiva en el trabajo en equipo. *Revista de Investigación en Innovación Tecnológica*, 8(1), 25-35. <https://doi.org/10.17081/invinno.8.1.3904>

ANEXOS

ANEXO A

REGISTRO DE ASISTENCIA DE PARTICIPANTES

Asistió	Nombre de usuario	Correo electrónico	Tiempo en la sesión (minutos)	Género
Sí	Participante 1	Anónimo	110	Masculino
Sí	Participante 2	Anónimo	112	Masculino
Sí	Participante 3	Anónimo	118	Femenino
Sí	Participante 4	Anónimo	120	Femenino
Sí	Participante 5	Anónimo	120	Masculino
Sí	Participante 6	Anónimo	119	Femenino
Sí	Participante 7	Anónimo	120	Femenino
Sí	Participante 8	Anónimo	117	Femenino
Sí	Participante 9	Anónimo	110	Femenino
Sí	Participante 10	Anónimo	105	Femenino
Sí	Participante 11	Anónimo	110	Femenino
Sí	Participante 12	Anónimo	120	Femenino
Sí	Participante 13	Anónimo	118	Masculino
Sí	Participante 14	Anónimo	115	Masculino
Sí	Participante 15	Anónimo	110	Femenino
Sí	Participante 16	Anónimo	111	Femenino
Sí	Participante 17	Anónimo	90	Masculino

ANEXO B

Indicador de Satisfacción del Aprendizaje

El aporte es crucial a medida que trabajamos para mejorar nuestro desempeño. Encontraremos esta información que ha sido recopilada muy útil para comprender sus evaluaciones y recomendaciones. Considero que esta información que ha sido recopilada es muy útil para comprender sus evaluaciones y recomendaciones. Use un nivel de satisfacción utilizando los siguientes puntos, teniendo en cuenta que una puntuación de 1 indica el nivel más bajo y una puntuación de 5 el más alto. ¡Mucho aprecio!

1. INFORMACIÓN GENERAL	1	2	3	4	5	No aplica
Organización y planificación general de la Capacitación						
Difusión de la Capacitación						
Proceso de aceptación de comunicaciones						

2. LOGÍSTICA	1	2	3	4	5	No aplica
Facilidad de desplazamiento hasta la sede de Capacitación						
Aparcamiento						
Calidad y comodidad de las instalaciones de la sede (equipamiento, mobiliario, iluminación, etc.)						
Utilidad de los materiales entregados para la Capacitación.						
Calidad de los alimentos y bebidas ofrecidos durante la Capacitación.						
Atención a personas con necesidades específicas (accesibilidad, necesidades nutricionales diferentes, etc.)						
Interés de las actividades paralelas a la capacitación (stands informativos, entrega de premios, etc.)						

3. PROGRAMACIÓN	1	2	3	4	5	No aplica
Pertinencia de las conferencias organizadas (inauguración, clausura y sesiones plenarias)						
Pertinencia de las áreas temáticas establecidas						
Distribución de las mesas de presentación de ponencias						
Grado de interés de las ponencias expuestas						
Innovación en los temas presentados						
Calidad en la moderación de las mesas (control de tiempos, turnos de palabra, etc.)						

4. SOSTENIBILIDAD	1	2	3	4	5	No aplica
Pertinencia del Plan de Capacitación establecido						
Claridad de las indicaciones ofrecidas para el cumplimiento del Plan						
Percepción del cumplimiento de los objetivos y líneas de acción planteados						

5. VALORACIÓN GENERAL	1	2	3	4	5	No aplica
Grado de satisfacción general						

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS:

ANEXO C
CUESTIONARIO DE ADQUISICIÓN DE APRENDIZAJE
FECHA: / /

El presente cuestionario tiene como finalidad recolectar información con relación a cómo actúa y piensa frente a distintas situaciones y conceptos, por ello, es importante que responda con mayor honestidad posible.

1. ¿Qué significa Comunicación Interna?

- Las comunicaciones internas son la función responsable de las comunicaciones efectivas entre los participantes dentro de una organización.
- La comunicación de la empresa con los organizadores.
- La comunicación por teléfono.
- T.A

2. ¿Qué importancia tiene mantener una comunicación eficaz en mi empresa?

- Se mejora la productividad de la empresa; el buen rendimiento hace que todo resulte más eficaz e inmediato.
- Se mejora el poder tener más tiempo libre para poder conversar con mis compañeros de trabajo.
- Se mejora la relación que tenemos con agentes externos (personas que no forman parte de la empresa).
- T.A

3. Desarrolla una estrategia para una comunicación interna y eficaz en la empresa.

4. ¿Cómo implementarías canales internos de comunicación en tu empresa?

- A través de una imagen graciosa por redes sociales.
- A través de charlas de novedades del mes en la empresa.
- A través de paneles gráficos de novedades del mes en la empresa.
- T.A.

5. Señale la alternativa correcta:

- La comunicación sirve como método de distracción a los colaboradores para mejorar una buena relación.
- La falta de empatía, credibilidad, confianza no afectan en la comunicación ya que son características externas.
- La comunicación es el proceso por medio del cual se transmite información de un ente a otro. Es el intercambio de sentimientos, opiniones o cualquier otro de información mediante el habla, escritura u otras señales.
- N.A.

ANEXO D

CUESTIONARIO DE SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA

Nombre del Curso / Capacitación:

Fecha de capacitación:

Jefe inmediato:

Nombre del colaborador	
Área/Departamento	

Nota: En adelante se presentarán una serie de preguntas relacionadas al desempeño de sus colaboradores posterior a la capacitación brindada. Marcar con una "x" según corresponda su respuesta. Hay que considerar que esto ayudará a poder visualizar las mejoras y áreas de reforzamiento.

Criterios de evaluación	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	En duda	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Los temas brindados en la capacitación fueron de ayuda para una mejora.					
2. La actitud y desempeño de los colaboradores ha ido mejorando en este mes.					
3. Se evidencia una mejora en el desempeño laboral de los trabajadores.					
4. La mayoría de los colaboradores se sienten más motivados al desarrollar sus tareas en la empresa.					
5. Se ha evidenciado un cambio significativo lo					

cual se ha visto reflejado en los indicadores de cada colaborador.					
6. Los colaboradores muestran mayor eficacia respecto a las funciones asignadas.					
7. Se visualiza mayor producción y calidad en las labores cotidianas.					
8. Existe la presencia de una mejora en cuanto a la relación de los colaboradores del área.					
9. En general, se observa un significativo cambio y mejora en los colaboradores de la empresa.					

Consideraciones y/o Sugerencias
Observaciones

ANEXO E

El Test de Comunicación Organizacional de Portugal (2005) mide la comunicación en sus diferentes niveles:

- Ascendente
- Descendente
- Horizontal

Contiene 5 enunciados de los cuales los primeros cinco se encargan de evaluar la comunicación ascendente, los siguientes cinco la comunicación descendente y los últimos cinco enunciados miden la comunicación horizontal.

La escala empleada para sus respuestas es tipo Likert:

- 5 = siempre
- 4=frecuentemente
- 3= Algunas veces
- 2= Ocasionalmente
- 1= Nunca

El puntaje máximo obtenido en este test será de 75. Los rangos son:

- 60 a 75 = Alto (Adecuada Comunicación Organizacional)
- 45 a 59 = Medio (Comunicación organizacional promedio)
- 01 a 44 = Bajo (inadecuada)

Nombre: _____ Edad:

_____ Área: _____ Cargo:

Instrucciones

El presente cuestionario tiene una lista de preguntas, lea cuidadosamente cada una de ella elija la respuesta que mejor convenga. Por favor solo de una respuesta cada pregunta y no deje ninguna en blanco. Toda la información que se obtenga será manejada confidencialmente. Gracias por su colaboración.

RESPUESTAS

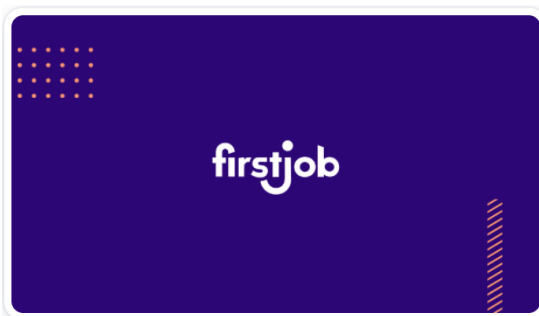
- 5 = siempre
- 4=frecuentemente
- 3= Algunas veces
- 2= Ocasionalmente
- 1= Nunca

PREGUNTAS

N.	PREGUNTA	5	4	3	2	1
1.	¿Los jefes son accesibles y puede hablar fácilmente con ellos?					
2.	¿Cree que los comentarios o sugerencias que les hace a superiores son tomados en cuenta?					
3.	¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?					
4.	¿Los jefes comunican de manera clara sus expectativas y/o instrucciones?					
5.	¿Se le permite hacer retroalimentación y/o preguntar acerca de la información que recibe de sus jefes?					
6.	¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?					
7.	¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño?					
8.	¿Los jefes lo involucran en las decisiones que afectan su actividad o su ambiente de trabajo?					
9.	¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?					
10.	¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje sencillo cuando se dirige usted?					
11.	¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?					
12.	¿Existe un clima de confianza entre compañeros?					
13.	¿Cree que la integración y coordinación entre compañeros del mismo nivel es buena para la solución de problemas?					
14.	¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta?					
15.	¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro?					

ANEXO F

Diapositivas Sesión 1



1



2



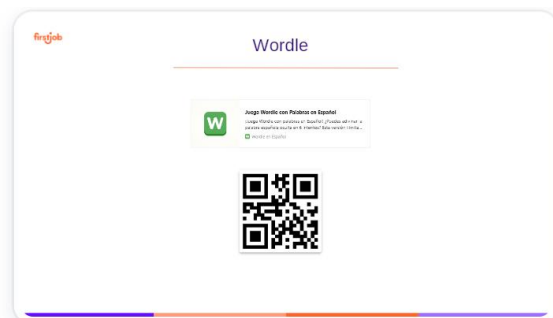
3



4



5



6

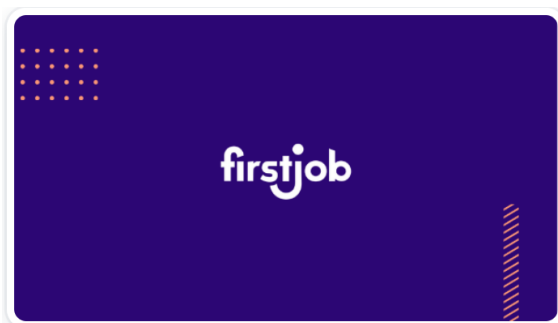


7



8

Diapositivas Sesión 2



1

**Conociendo a mis
compañeros de trabajo,
¿Cómo hago llegar mis
mensajes?**

2

Objetivos de la planificación

- Promover activación a los participantes mediante una dinámica que anime la reunión y fomente la sinceridad.
- Generar un impacto con la comunicación interna para despertar el interés y obtener la información de los saberes previos.
- Brindar una nueva información, con una breve exposición participativa para analizar e interiorizar el tema, con el fin de comprobar su comprensión
- Ejercitar las habilidades y aplicarlas a situaciones concretas: dinámica
- Reforzar lo aprendido en la sesión mediante la participación de los asistentes.

3

Verdades y Mentiras

**¿VERDAD?
MENTIRA!**

4

¿Como implementar canales
internos de comunicación?



5

Sé lo que ocurre en tu área

Creación de un panel a través de un papelógrafo con el tema de "Problemas que ocurren para cada área"



6

Lo que me llevó de la ponencia



7

**Gracias por su
participación**

8

Diapositivas Sesión 3



1

Los pilares importantes para una comunicación eficaz en mi empresa

2

Objetivos de la planificación

- Promover la activación de los participantes mediante una dinámica que permita entrar en confianza.
- Estimular y desarrollar la creatividad y el aporte de ideas para los objetivos dentro de la organización
- Brindar una nueva información por medio de la explicación con la finalidad de adquirir conocimiento de apoyo en el ámbito laboral.
- Poner en práctica lo aprendido mediante la ejecución para poder consolidar la información.
- Reforzar y consolidar lo aprendido en la sesión por medio del feedback.

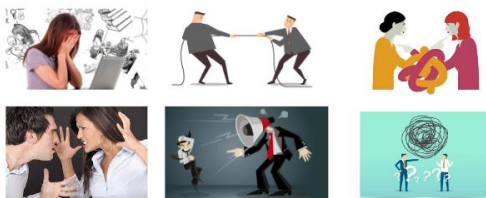
3

Ruleta de Preguntas



4

Situaciones Problemáticas



5

Los 4 pilares para el desarrollo de una comunicación efectiva



6

Role Play



7

Gracias por su participación

8

Diapositivas Sesión 4



1

¿Qué importancia tiene mantener una comunicación eficaz en mi empresa?

2

Objetivos de la planificación

- Promover la activación de los participantes mediante una dinámica rompe hielo.
- Estimular y desarrollar la creatividad y el aporte de ideas para los objetivos dentro de la organización.
- Brindar una nueva información con la finalidad de adquirir conocimiento de apoyo en el ámbito laboral.
- Poner en práctica lo aprendido e interrelacionarse con las demás personas.
- Evaluar, medir el grado de satisfacción de los participantes y recopilar información de lo aprendido.

3

El teléfono malogrado

- Se dividirá a 2 grupos de 8 personas para compartir información con un sonido por medio alto.
- Tendrán que dictar una gración mínima de 10 líneas por 3 minutos
- El equipo ganador será el que llegue a completar un mensaje correcto, el facilitador anotará el primer mensaje



4

Encuesta Post - Test

1. ¿Qué significa Comunicación Interna?
2. ¿Qué importancia tiene mantener una comunicación eficaz en mi empresa?
3. Desarrolla una estrategia para una comunicación interna y eficaz en tu empresa.
4. ¿Cómo implementarías canales internos de comunicación en tu empresa?

5

¿Cómo emplear la comunicación eficaz?



6

Kahoot

1. Ingresa a Kahoot.it desde tu movil
2. Coloca el código 238542 para ingresar
3. Responde las preguntas en menos de 15 segundos

Éxitos!



7

Gracias por su participación

8