

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Maestría en Administración Corporativa



**Propuesta para el mejoramiento de los procesos de comunicación interna en una empresa de servicios financieros ubicada en San Salvador, El Salvador**

(Tesis Maestría)

Licda. Sandra Isabel Mendoza Pixolá

Guatemala, marzo 2015

**Propuesta para el mejoramiento de los procesos de comunicación interna en una empresa de servicios financieros ubicada en San Salvador, El Salvador**

(Tesis de Maestría)

Lic. Sandra Isabel Mendoza Pixolá (Estudiante)

Ing. Edwin Abel Areano Berganza (**Asesor**)

Licda. Lorena Arroyo (**Revisora**)

Guatemala, marzo 2015

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus  
**Rector**

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González  
**Vicerrectora Académica**

M.A. César Augusto Custodio Cobar  
**Vicerrector Administrativo**

EMBA Adolfo Noguera Bosque  
**Secretario General**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

M.A. César Augusto Custodio Cobar  
**Decano**

M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz  
**Vicedecano**

M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa  
**Coordinadora de Maestría**

**REF.:UPANA.C.C.E.E.0030-2014-MSc.AC.**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 01 DE DICIEMBRE DEL 2,014**

**De acuerdo al dictamen rendido por ingeniero Edwin Abel Areano Berganza, asesor y Msc. Anna Lorena Arroyo Marroquín, revisora de la Tesis, titulada: "PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS UBICADA EN SAN SALVADOR, EL SALVADOR", elaborada por la licenciada Sandra Isabel Mendoza Pixolá, AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional en el grado de Magíster en Administración Corporativa.**



**Lic. César Augusto Custodio Cóbar**  
**Decano Facultad de Ciencias Económicas**

Guatemala, 30 de septiembre 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Tesis con el tema **“Propuesta para el mejoramiento de los procesos de comunicación interna en una empresa de servicios financieros ubicada en San Salvador, El Salvador”**, presentada por el estudiante: **Sandra Isabel Mendoza Pixola**, previo a optar al grado Académico de **“Maestría en Administración Corporativa”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'E. Areano', with a stylized flourish at the end.

Ing. Edwin Abel Areano Berganza  
Asesor

c.c. copia file

Guatemala, 8 de noviembre del 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados Señores:

En virtud de de la Tesis con el tema: "Propuesta para el mejoramiento de los procesos de comunicación interna en una empresa de servicios financieros ubicada en San Salvador, El Salvador" presentado por el estudiante: Sandra Isabel Mendoza Pixolá previo a optar al grado Académico de "Maestría en Administración Corporativa" cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large circular flourish on the left and several vertical strokes on the right, with a horizontal line extending from the top right.

Msc. Anna Lorena Arroyo M.  
Revisora

## Tabla de Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo I</b>	
Antecedentes	1
<b>Capítulo II</b>	
2.1 Comunicación	13
2.2 El proceso de comunicación	13
2.3 Tipos de comunicación	14
2.4 Funciones de la comunicación organizacional	15
2.5 Comunicación interna	15
2.5.1 Tipos de comunicación interna	16
2.5.2 Canales de comunicación interna	17
2.5.3 Objetivos de la comunicación interna	18
2.5.4 Barreras de la comunicación interna	19
2.5.5 Importancia de la comunicación interna	20
2.5.6 Herramientas para mejorar la comunicación interna	21
<b>Capítulo III</b>	
3.1 Planteamiento del problema	23
3.2 Objetivos de la investigación	23
3.2.1 General	23
3.2.2 Específicos	24
3.3 Alcances y límites	25
3.3.1 Alcances	24
3.3.2 Límites	25
3.4 Tipo de estudio	26

3.4.1 Sujetos de estudio	27
3.4.2 Procedimiento	29
<b>Capítulo IV</b>	
Resultados de la investigación	30
<b>Capítulo V</b>	
Discusión de resultados	59
<b>Conclusiones</b>	63
<b>Propuesta</b>	64
Contenido	65
Justificación	66
Objetivo general	66
Objetivos específicos	67
Propuesta	67
Cronograma	77
Costos	78
<b>Bibliografía</b>	80
<b>Anexos</b>	
Anexo 1: Cuadro diagnóstico del problema	84
Anexo 2: Encuesta Emisores de comunicación interna	85
Anexo 3: Encuesta Receptores de comunicación interna	87
Anexo 4: Tabla de sujetos	91
Anexo 5: Tabla de variables	92

## **Índice de ilustraciones**

Ilustración 1.1 organigrama	7
Ilustración 1.2 análisis FODA	8

## **Índice de tablas**

Tabla 1 Sugerencias del emisor para mejorar la comunicación interna	38
---	----

## **Índice de gráficas**

### **Resultados de encuestas a emisores de comunicación interna**

Gráfica 1 Departamento al que pertenecen los colaboradores encuestados	30
Gráfica 2 Tipo de información que se comunica internamente	31
Gráfica 3 Medios de comunicación internos utilizados	32
Gráfica 4 Frecuencia en recibir consultas sobre la información comunicada	32
Gráfica 5 Medios por lo que se reciben consultas sobre la información comunicada	33
Gráfica 6 Frecuencia en solicitar retroalimentación sobre la información comunicada.	33
Gráfica 6.a Forma de solicitar retroalimentación sobre la información comunicada	34
Gráfica 7 Acciones sobre la retroalimentación de la información comunicada	35
Gráfica 8 Forma en que el cliente interno ejecuta las instrucciones contenidas en la información comunicada	35
Gráfica 9 Soluciones que el emisor de comunicación expresa para mejorar la ejecución	36
Gráfica 10 Sugerencias del emisor para mejorar la comunicación interna en la empresa	37

## **Resultados de encuestas a receptores de comunicación interna**

Gráfica 1 Puesto que ocupan los colaboradores	39
Gráfica 2 Conocimiento de la misión y la visión de la empresa	40
Gráfica 3 Identificación con la misión y visión de la empresa	40
Gráfica 4 Conocimiento de la estrategia de la empresa para el logro de la misión y visión	41
Gráfica 4.a De acuerdo a su conocimiento cuál es la estrategia de la empresa para el logro de la misión y visión	42
Gráfica 5 Forma como contribuye con su trabajo al logro de la misión y visión de la empresa	43
Gráfica 5.a Cómo contribuye con su trabajo al logro de la misión y visión de la empresa	43
Gráfica 6 La comunicación de las actividades de la empresa se hace de forma oportuna.	44
Gráfica 7 Vías de comunicación existentes para hacer aportes a la empresa	45
Gráfica 7.a Qué vías de comunicación existen para hacer aportes a la empresa	46
Gráfica 8 Se considera que la comunicación es efectiva en la empresa	46
Gráfica 9 Acciones mejorarían la comunicación interna en la empresa	47
Gráfica 10 Conocimiento de la estrategia de la empresa	48
Gráfica 11 A través de qué medios conoció la estrategia	49
Gráfica 12.a Evaluación del plan de mercadeo anual	50
Gráfica 12.b Evaluación del posicionamiento de la empresa	50
Gráfica 12.c Evaluación del plan de comunicación externo	51
Gráfica 12.d Evaluación del plan de comunicación interno	51
Gráfica 12.e Evaluación de medios de comunicación externos	52
Gráfica 12.f Evaluación de medios de comunicación internos	52
Gráfica 12.g Evaluación de promociones de captación de clientes	53
Gráfica 12.h Evaluación de plan de lealtad de clientes	53
Gráfica 12.i Evaluación de programa de referencia de clientes	54
Gráfica 12.j Evaluación de los objetivos estratégicos de la empresa	55
Gráfica 13 Medios de comunicación interna que debería usar la empresa	56
Gráfica 14 Elementos que motivarían a trabajar consistentemente en los objetivos estratégicos	57
Gráfica 15 Actividad de comunicación que más impacto le ha causado	58

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación se elaboró con el propósito de identificar los procesos de comunicación interna de una empresa de servicios financieros ubicada en San Salvador. Se exploró la importancia de comunicar de la estrategia hacia los empleados de servicio para el logro de los objetivos y los medios que se están utilizando para ese fin.

El capítulo uno contiene los antecedentes de la empresa, su forma de operar, se menciona la misión y visión, los objetivos estratégicos, los principios y los fundamentos que forman su cultura organizacional.

Los contenidos que dan sustento teórico a la investigación se describen en el segundo capítulo. Se presentan las definiciones básicas y se definen los temas de comunicación interna, canales y barreras.

El marco metodológico se muestra en el capítulo tres, así mismo el planteamiento del problema, la pregunta de investigación, los objetivos, general y específicos; se incluye también la justificación del tema tratado. Se refieren los alcances y los límites que se tendrán en el desarrollo del trabajo.

Finalmente derivado de los resultados obtenidos se plantea una propuesta para implementar un plan de comunicación interna para la organización sujeto de estudio.

## **Introducción**

La comunicación interna es una herramienta estratégica para las empresas, ya que constituye el medio a través del cual da a conocer a sus empleados: objetivos estratégicos, operativos, políticas, procesos e información para la toma de decisiones. Al mismo tiempo la comunicación interna es un canal de doble vía, ya que los empleados necesitan expresarse de forma abierta y fluida.

La carencia de una estrategia de comunicación interna trae como consecuencia que el personal de la empresa sea menos eficiente al momento de desempeñar su trabajo, ya que esta permite una adecuada conexión con la comunicación externa, constituida por todos aquellos mensajes que se están enviando a los clientes por medios masivos y locales.

En una compañía de servicios al no existir un producto tangible que ofrecer, el consumidor toma su decisión de compra por el servicio al cliente, la atención, las ventajas competitivas que logre identificar y su percepción de cómo el servicio ofrecido se adapta a sus necesidades, y todo lo anteriormente mencionado fluye hacia los empleados a través de canales internos.

Por todo lo expuesto, el objetivo de esta investigación es diseñar una propuesta de Comunicación Interna para una empresa financiera ubicada en San Salvador, El Salvador, que sea viable de implementar con la finalidad de alinear a los empleados a la estrategia organizacional, porque son ellos mismos los voceros principales de todo lo que se le ofrezca al cliente. Una falla en este proceso tendrá impacto en los cierres de negocios y en consecuencia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos

# CAPÍTULO I

## **Antecedentes de Empresa Financiera de Préstamos Prendarios**

La organización objeto de estudio, fue fundada en el año 2005 en San Salvador, El Salvador, siendo este el primer país en donde se iniciaba la expansión geográfica de la empresa financiera que en ese entonces sólo operaba en Guatemala y que actualmente tiene operaciones en Honduras y Perú.

La mística de la empresa se conservó en su internacionalización, ya que mantuvo la fascinación de clientes como su principal filosofía. Esta organización otorga préstamos prendarios con garantías como: joyas, electrodomésticos, y herramientas. Además en el 2014 lanzó un nuevo servicio, préstamos a comerciantes, dirigido a consumidores frecuentes con un buen historial crediticio y cuya ocupación está en el comercio. Los contratos que ofrece son por un plazo mensual renovable por períodos iguales y la opción de cancelar o abonar capital al préstamo obtenido en el momento que el cliente lo requiera.

La compañía persigue apoyar a sus clientes en momentos cruciales en los que un préstamo económico se hace imprescindible para cumplir con las obligaciones del hogar, de trabajo o para solucionar un imprevisto de la salud personal u otro. Una de las ventajas competitivas que caracteriza a esta empresa es la auténtica preocupación porque el usuario recupere la garantía dejada en prenda.

Al mismo tiempo que la empresa cuida de sus clientes, también se ha distinguido por poseer una cultura organizacional que valora el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores. Brinda capacitaciones permanentes de carácter para el desarrollo individual y de competencias laborales para incrementar el desempeño técnico.

La empresa en el 2005 inició operaciones con una sucursal ubicada en el municipio de Santa Tecla, departamento de La Libertad y cuatro colaboradores, en las posiciones de Gerente,

Asistente de gerencia y dos personas de servicio al cliente. En el año 2007 inició su expansión geográfica y actualmente cuenta con 18 agencias ubicadas en todo el país. 80 colaboradores de operaciones y 20 de oficinas centrales.

### **Misión**

Somos un equipo comprometido en entender y fascinar a nuestros clientes. Ofrecemos soluciones de financiamiento inmediato, de manera confiable, segura y eficiente

### **Visión**

Ser la empresa con mayor preferencia en El Salvador al ofrecer soluciones financieras inmediatas a través de la innovación en productos, el uso de la tecnología y un servicio de excelencia que genere relaciones de largo plazo con nuestros clientes.

### **Valores**

Los valores de la organización y que se promueve la vivencia entre los colaboradores, proveedores, socios comerciales y accionistas son:

#### **Integridad**

Somos personas honestas y confiables, convertimos en hechos nuestros compromisos.

#### **Comunicación efectiva**

Nos comunicamos con valentía y consideración, de forma abierta y sincera, buscando siempre la tercera alternativa

#### **Trabajo en equipo**

Compartimos y alcanzamos metas efectivamente a través de nuestra contribución única con pasión, respeto y proactividad.

#### **Innovación**

Generamos consistentemente mejoras en nuestros procesos, productos y servicios. Nos reinventamos continuamente.

Fascinación de clientes

Consistentemente superamos las expectativas de nuestros clientes internos y externos al comprender sus necesidades y ofrecer soluciones de alto valor percibido.

Fuente: Departamento de Recursos Humanos

### **Cultura organizacional**

La empresa basa su cultura en los principios y valores que dictan el comportamiento de cada colaborador tanto dentro y fuera de las instalaciones, se promueve una cultura de confianza y de alto desempeño. Se busca establecer con los colaboradores relaciones de largo plazo en las cuales ambas partes ganen. Para mantener lo anteriormente descrito la organización forma a sus colaboradores bajo la metodología de Franklin Covey, que ha desarrollado talleres basados en libros del autor Dr. Stephen Covey como lo son:

- Los siete hábitos de las personas altamente efectivas: este entrenamiento enseña al participante a modificar paradigmas. Instaurar nuevos hábitos que le permitirán salir de la zona de confort y cumplir sus objetivos.
- *Maximaizer*: es una extensión del taller de los siete hábitos de las personas altamente efectivas, pero con enfoque en alcanzar objetivos profesionales y laborales. Se establecen compromisos para mejorar la eficiencia y la efectividad.
- Cuatro disciplinas de ejecución: es una capacitación enfocada en ejecución. Persigue alinear a la organización hacia los objetivos más importantes. Se basa en conocer la meta, establecer acciones para alcanzar la meta, medir y rendir cuentas.
- *Focus*: Alineado a la capacitación de 4 disciplinas de la ejecución, el taller *Focus* enseña al participante a organizar su tiempo laboral y personal para alcanzar sus más altas prioridades.

- 8º hábito: El libro se define cómo ir de la efectividad a la grandeza. A través de la lectura y práctica los líderes dejan a un lado el pensamiento de la era industrial y enfocan sus esfuerzos en identificar el potencial de sus colaboradores y utilizarlas para beneficio de la organización y para el desarrollo personal del mismo empleado.
- La Velocidad de la confianza: es un taller en el que se desarrollan habilidades para extender la confianza, basado en que cuando hay confianza en una organización la velocidad aumenta y los costos disminuyen.
- *Leadership*: Es una capacitación para líderes que se enfoca en desarrollar su liderazgo desde la perspectiva de que grandes líderes, tienen grandes equipos y en consecuencia grandes resultados. Sus imperativos son: Inspirar confianza, Clarificar el propósito, Alinear sistemas y Liberar el talento.

También ha incluido talleres de *Vital Smarts* como:

- *Influencer*: Es un taller que dota al participante de habilidades para lograr objetivos a través de la influencia y persuasión. Se basa en clarificar los resultados deseados, identificar comportamientos vitales y trabajar con los seis recursos de influencia. Metodología del libro del mismo nombre cuyo autor es Kerry Paterson.
- *Crucial Conversation*: Es una herramienta para líderes que les enseña habilidades de comunicación con sus reportes, pares y jefes. Autor del libro Kerry Paterson.

Continuando con la innovación en conocimiento se tomó el taller de *The Wiseman Group*:

- *Multipliers*: Se denomina como el efecto multiplicador del liderazgo. El liderazgo autoritario está cediendo su lugar a un tipo de liderazgo en el cual se busca hacer más inteligentes a otros y generar más valor para la organización. Libro de la autoría de Liz Wiseman.

- *Design Thinking*: plataforma de innovación para generar proyectos, desarrollarlos y testarlos con los clientes potenciales. Una metodología de *IDEO* que se masifico a través de del consultor Tim Brown.

Los anteriores talleres descritos se brindan a los colaboradores de acuerdo a su nivel jerárquico, tiempo de laborar en la organización e involucramiento con ciertos proyectos. Algunos de estos talleres son impartidos de forma externa y para otros se han formado capacitadores internos.

A nivel técnico el colaborador es capacitado en la siguiente temática:

- **Avalúo de joyas de oro**: esta capacitación consiste en el aprendizaje sobre el oro como material precioso y sus distintas aplicaciones en la joyería. El colaborador aprende un proceso de verificación técnica para determinar peso y kilataje exacto de las joyas.
- **Avalúo de electrodomésticos y herramientas**: en este taller el colaborador aprende a valorar distintos modelos de televisores, equipos de sonido, consolas de video juego, tabletas, laptops, reproductores de música y herramienta de uso doméstico e industrial. El aprendizaje gira en torno a conocimiento de marcas y modelos y conocimiento sobre funcionamiento.
- **Mercadeo Local**: los líderes de las agencias son responsables del crecimiento comercial de su sucursal y son capacitados con cursos de mercadeo para su aplicación en el área geográfica asignada.
- **Servicio al Cliente**: el taller de servicio al cliente se brinda a todos los colaboradores de la empresa, ya que uno de los objetivos estratégicos es la fascinación de clientes internos y externos. En esta capacitación el participante aprende sobre la importancia de la presentación personal, manejo de clientes difíciles, manejo de objeciones, cierre de negocios y administración de bases de datos.

Para conocer el estatus y nivel de ejecución de sus colaboradores la empresa realiza evaluaciones de desempeño que se llevan a cabo de forma 360° (participan colegas, jefe y reportes directos) cada semestre, de estos se derivan planes de acción de temas de carácter y competencias para trabajar en la mejora continua. La organización también mide el índice de cultura anualmente en 360°, para medir la temperatura del clima laboral y tomar acciones correctivas o preventivas que garanticen que se mantengan relaciones saludables entre corporación y colaborador.

### **Objetivos Estratégicos**

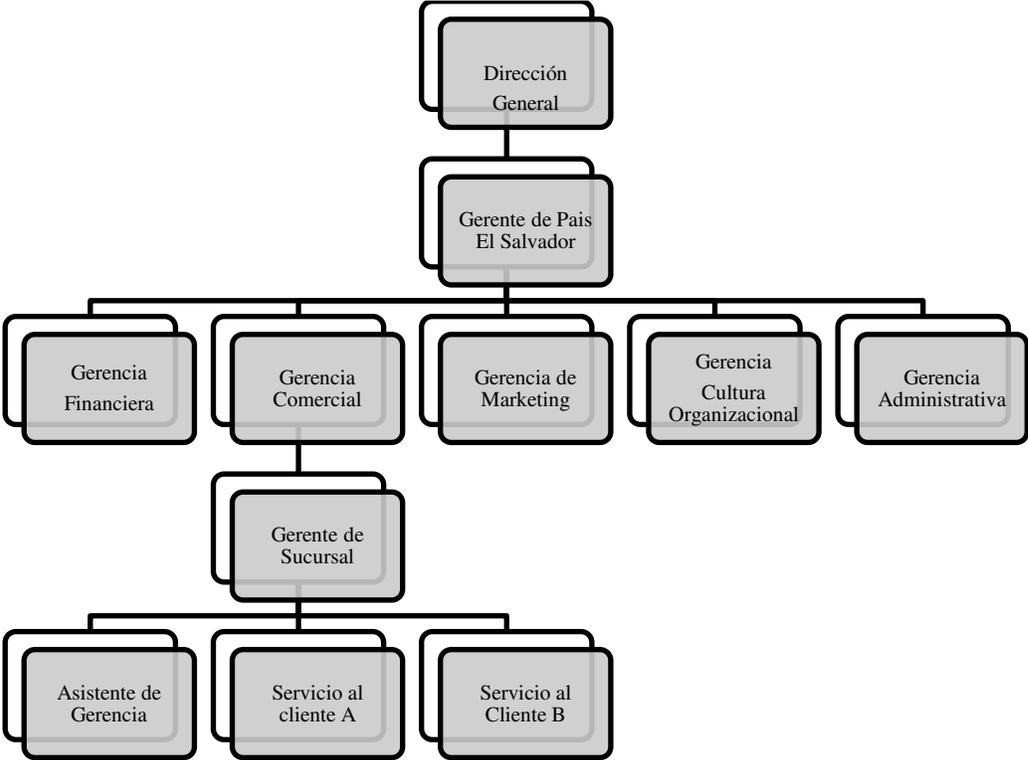
Cualquier empresa tiene como fin primordial el garantizar un nivel de utilidades de acuerdo a las expectativas del inversionista. Para la empresa en estudio, se parte del principio de que sí los colaboradores están fascinados y trabajando en su voz (utilizando sus habilidades natas en su trabajo), atenderán de manera sobresaliente al cliente con lo cual se cumple el objetivo de garantizar la rentabilidad.

A continuación se puntualizan los tres objetivos estratégicos de la empresa en estudio:

- Rentabilidad Superior Sostenible: cumplir con los objetivos financieros y comerciales que son la esencia del negocio.
- Cultura Organizacional de valores y alto desempeño: contribuir con la sociedad a través de los colaboradores y sus familias, promoviendo internamente una cultura organizacional diferente, centrada en la persona.
- Fascinación de clientes: un cliente fascinado recomienda a otros a probar los servicios, esto solo se logra con procesos enfocados en el cliente.

**Estructura de la empresa**

Ilustración 1.1 Organigrama general



Fuente: Departamento de Recursos Humanos, Actualización Enero 2014

El área de la Gerencia Comercial, está conformada por todos los colaboradores de agencias que están en contacto directo con los clientes y quienes son los que tienen bajo su responsabilidad el cierre de negocios con nuevos usuarios y la recompra de consumidores existentes.

## Ilustración 1.2 Análisis FODA

### FORTALEZAS

- Procesos centralizados bajo una estructura de Operadora Central con base en Guatemala
- Procesos estandarizados
- Respaldo internacional por operaciones en otros países de latinoamérica
- Estructura organizacional sólida
- Colaboradores comprometidos
- Colaboradores capacitados
- Cultura organizacional basada en valores
- Procesos operativos bien estructurados
- Procesos administrativos mapeados y comunicados

### OPORTUNIDADES

- Necesidades de financiamiento personal por la crisis económica en Centroamérica
- Apertura a otras formas de financiamiento o nuevos servicios financieros
- Mercado competitivo donde ninguna marca ha posicionado una ventaja diferencial

### DEBILIDADES

- Comunicación interna deficiente
- Incumplimiento de procesos
- Costo de operación por cliente alto
- Colaboradores dispersos en todos los departamentos de El Salvador
- Sistemas tecnológicos desactualizados
- Algunos colaboradores desmotivados

### AMENAZAS

- Nuevos competidores sustitutos ingresando al mercado con otras modalidades de préstamo
- Incremento de la inestabilidad política del país
- Surgimiento de tendencias fiscales que desfavorecen la empresa privada

De acuerdo al FODA presentado, se puede considerar que la empresa cuenta con fortalezas sólidas pero en un país que está siendo restringido constantemente con leyes que desfavorecen el libre comercio y en un entorno altamente competitivo. Sin embargo el mercado ofrece muchas bondades de tal forma que se pueden mejorar sus resultados usando las debilidades de los otros competidores.

Por otro lado las debilidades internas evidencian que la comunicación interna es deficiente y siendo esta un pilar fundamental para el logro de los objetivos estratégicos, es en este tema que se centró la investigación de esta tesis.

### **Comunicación interna de la empresa**

La comunicación interna es todo aquel flujo de información que se dirige al cliente interno, es decir los colaboradores. Nace de la necesidad de la empresa por dar a conocer:

- Información social, como aniversarios, cumpleaños, capacitaciones, convivios, etc.
- Procesos nuevos y modificaciones a los existentes
- Promociones
- Cambios en los programas tecnológicos al servicio de la empresa
- Temas varios

La comunicación interna la realiza la empresa por las siguientes vías

1. Medios formales electrónicos:
  - a. Infoprocesos: comunicados oficiales de información empresarial como procesos, cambios importantes en el negocio, documentación confidencial que se comunica vía correo electrónico.
  - b. Notinformación: comunicados sociales de como aniversarios, cumpleaños, capacitaciones, temas recurrentemente de cultura y recursos humanos que se notifica vía correo electrónico
2. Medios formales impresos:

Revista trimestral con fines informativos de temas sociales y empresariales de interés del 100% de colaboradores de la organización.
3. Medios informales electrónicos:

Comunicación no oficial que fluye desde los diversos departamentos de la empresa hacia las sucursales de la misma.
4. Reuniones presenciales

Reuniones de carácter informativo, participativo y de rendición de cuentas en el cual se convoca según el tema a tratar para comunicar y/o consensuar cambios en la operadora.

### **Liderazgo**

Como se muestra en el organigrama, la empresa tiene una organización vertical, conformada por cien colaboradores, de los cuales el 25% está conformado por líderes de oficinas centrales y de agencias.

Como parte de sus principios organizacionales, la organización invierte buena parte de su tiempo y sus recursos financieros a la formación del liderazgo de los colaboradores, tanto en la parte suave (carácter) como en la parte dura (competencias).

El objetivo que se persigue al invertir en los líderes es que se logre una transformación en la empresa a través de su modelaje en valores.

Finalmente se espera que estos líderes alcancen los resultados comerciales que se persiguen, ya que a través de su proceso de transformación personal, podrán guiar a otros y liderar buenos equipos.

### **Ventajas competitivas**

La empresa centra sus esfuerzos mercadológicos en tres ventajas competitivas:

1. Avalúos exactos: que de cara al cliente externo es la garantía que sus prendas son valuadas de forma profesional. Hay exactitud en el peso y kilataje de joyas, tanto por las habilidades técnicas de los empleados como por los equipos disponibles para realizar el trabajo.
2. Cuidado de prendas: se garantiza que las prendas son cuidadas en todo momento, se brinda la seguridad al cliente que no sufrirán ningún daño durante el proceso de avalúo, en el almacenaje y que serán devueltas de forma inmediata cuando cancele su préstamo.

3. Recuperación de la prenda: se brinda un servicio extendido a los clientes, haciendo llamadas de recordatorio de pago, llamadas de seguimiento, mensajes de texto y otros, para garantizar que la deuda no caiga en mora y que el cliente pueda recuperar su prenda.

Dentro de la investigación bibliográfica realizada se identificaron varias tesis relacionadas a la comunicación interna, se presentan a continuación los diferentes hallazgos que preceden este estudio.

Según Y. Barrera (2012) en su Tesis *“Estrategia de comunicación interna para el Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala – IRTRA-”* donde el objetivo general era desarrollar una estrategia de comunicación interna por necesidad para el Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala – IRTRA-, sus principales conclusiones son: que aunque se tiene noción de palabras claves, en ningún nivel jerárquico se recuerda completamente la misión, visión, credo y valores de la institución. Que la comunicación actual en la institución es informal por lo cual se permite que se propaguen rumores que causan inestabilidad en los colaboradores. Que es imprescindible la creación de una estrategia de comunicación que contribuya con el clima organizacional.

Por otra parte, M. Gaitán (2012) en su trabajo de grado: *“Percepción de los colaboradores en los departamentos operativos de una empresa corredora de seguros de la ciudad de Guatemala con respecto a los canales de comunicación interna”* cuyo objetivo general era identificar la percepción de los colaboradores respecto a la comunicación interna de los Departamentos de Analistas de Seguros y Líneas Personales de una empresa corredora de seguros de la ciudad de Guatemala, sus principales conclusiones son que: el canal de comunicación que más se utiliza en los departamentos es el correo electrónico. Que en los departamentos operativos no se cuenta con un sistema de comunicación formal y estructurada y esto provoca que la información no llegue ni clara ni oportunamente. Que los empleados concluyen que la falta de comunicación interna formal provoca problemas de trabajo en equipo.

Al mismo tiempo, S. Madrid (2008) en su Tesis “*Diagnóstico del proceso de comunicación interna en puestos administrativos y operativos de una empresa guatemalteca fabricante de productos plásticos*” cuyo objetivo era: determinar cuál es el flujo del proceso de comunicación interna entre puestos administrativos y operativos de una empresa fabricante de productos plásticos ubicada en la ciudad de Guatemala, concluye que: la comunicación entre puestos administrativos y operativos facilita el desempeño de las labores y por consiguiente el cumplimiento de las metas. Qué los medios electrónicos no son eficientes para la comunicación hacia los puestos operativos. Finalmente concluye que dentro de la empresa investigada no se cuenta con un sistema de comunicación formal y que en su mayoría se usan los medios verbales.

De acuerdo a las conclusiones de los diferentes estudios, se puede afirmar que es relevante para toda organización contar con una estrategia de comunicación estructurada, que los medios electrónicos no son del todo eficientes para comunicarse con los puestos de operación y que la comunicación interna es un vehículo que facilita el trabajo en equipo y la obtención de las metas de empresa.

## **CAPÍTULO II**

### **Marco Teórico**

#### **2.1 Comunicación**

Según I. Thompson (2008) “es un medio de conexión o de reunión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes, es decir que cada vez que nos comunicamos con nuestras familias, amigos, compañeros de trabajo, socios, clientes, etc., lo que hacemos es establecer una conexión con ellos con el fin de dar, recibir o intercambiar ideas, información o algún significado”.

De acuerdo a Stanton, Etzel y Walker (2007:511) "es la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte".

Según I. Chiavenato (2006:110) "es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social”.

De acuerdo a las diferentes definiciones de los autores se puede decir que comunicación es un medio para transmitir, intercambiar o compartir mensajes entre personas, la cual es muy importante para dar a conocer sus opiniones o comentarios sobre algún tema en específico.

#### **2.2 El proceso de comunicación**

De acuerdo al blog Galeon.com hispavista el proceso de comunicación cuenta con seis etapas las cuales permiten tener una comunicación efectiva las cuales se describen a continuación:

- Identificar la audiencia objetivo: los cuales pueden ser aquellos que toman la decisión de compra o lo que influyen en ella, dicho publico puesta estar constituido por: individuos, grupos, público especial o general.
- Determinación del objetivo de la comunicación: es la etapa donde se debe decir qué respuesta de espera del público objetivo.
- Diseñar el mensaje: el comunicador debe desarrollar un mensaje efectivo, el cual debe conseguir la atención, desarrollar interés, provocar el deseo y mover la acción.
- Seleccionar los canales de comunicación: en esta etapa el comunicador debe seleccionar los canales de comunicación, los cuales pueden ser: personales y no personales.
- La elección de los emisores del mensaje: los mensajes deben ser enviados a través de fuentes creíbles que resulten convincentes, por ejemplo: la difusión de un video.
- Evaluación de los resultados del proceso de comunicación: en esta etapa se debe evaluar el comportamiento resultante tras la recepción del mensaje: cuanta gente compro el producto, si hablo a otros del producto o si visito el establecimiento.

## **2.3 Tipos de comunicación**

Según I. González (2009) hace referencia a los tipos de comunicación que existen, los cuales se clasifican en: comunicación interpersonal, masiva y organizacional.

- Comunicación interpersonal: es la que se realiza generalmente cara a cara, entre individuos o un grupo reducido de personas.
- Comunicación masiva: son principalmente los medios de difusión donde el mensaje es enviado por un emisor y no hay respuesta inmediata, hay miles de receptores.

- Comunicación organizacional: es la instauración de las instituciones y forman parte de la cultura o de sus normas.

## **2.4 Funciones de la comunicación organizacional**

De acuerdo al blog Galeon.com hispavista las funciones de la comunicación organizacional son las siguientes:

- Conseguir que todos los miembros de la organización conozcan los objetivos de la empresa.
- Lograr que los colaboradores obtenga la información necesaria para la toma de decisiones relativas a la consecución de objetivos.
- Crear y mantener un clima organizacional adecuado para la colaboración y cooperación entre personas, mediante la transmisión de los mensajes adecuadamente.
- Facilitar la obtención de los datos necesarios para la correcta ejecución de los planes de la empresa.
- Relacionar a la empresa con su entorno a través de un adecuado intercambio de información.

Las empresas deben tomar en cuenta que para que se alcancen los objetivos y metas propuestos se debe contar con una buena comunicación, haciéndoles saber a los colaboradores desde su ingreso a la organización cual es la misión, visión, objetivos y metas que tiene la empresa, también se le debe indicar cuáles son sus funciones y

brindarles toda la información necesaria para que puedan desarrollarse dentro de la organización.

## **2.5 Comunicación Interna**

R. Muñiz (2014) define a la comunicación interna como “la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido”.

Según C. Fernández (2011) “es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.

La comunicación interna es la que se da dentro de las organizaciones para informar a los colaboradores de las diferentes actividades que se realizan dentro de la empresa, la cual se puede realizar a través de la página de la institución, correo electrónico interno, comunicados escritos, etc.

### **2.5.1 Tipos de comunicación interna**

De acuerdo a K. Rodríguez (2014) la comunicación interna se divide en dos clases las cuales se describen a continuación:

- **Comunicación ascendente:** es el flujo de comunicación hacia arriba que surge de los niveles bajos de la empresa o institución y su reconocido es justo el contrario de la descendente: nacen de la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación hacia la alta dirección de la empresa.

- Comunicación descendente: es la que se utiliza para informar a los colaboradores sobre cuáles son sus objetivos, actividades y funciones, así como de eventos y noticias, este tipo de comunicación se da a través de manual de funciones de la empresa, correos electrónicos, capacitación, etc.

### **2.5.2 Canales de comunicación interna**

Para lograr una comunicación interna fluida y eficaz es necesario saber seleccionar los canales que se vayan a utilizar. Según la página web Confinem (2012) los canales de comunicación interna se dividen de la siguiente manera:

- Canales escritos: son aquellos por lo que circulan mensajes codificados mediante letras o signos que forman palabras. Son importantes para mantener un registro permanente, tangible y verificable.
- Canales orales: a través de este canal se propagan los mensajes de lenguaje verbal como ocurre en las reuniones, comités, charlas o conversaciones telefónicas. Su principal inconveniente es el alto potencial de distorsión si el mensaje ha de pasar por varias personas; además en él influye otro componente como es el lenguaje no verbal, el cual ha de ser acorde al mensaje transmitido.
- Canales Tecnológicos: mediante estos canales de comunicación circulan mensajes que utilizan códigos electrónicos como es el caso de los audiovisuales, el chat, internet, las redes sociales, la intranet, etc. Sin Una de sus desventajas es la falta de conexión física entre las personas; por el contrario ofrecen una comunicación instantánea, económica y con capacidad de envío a varios destinatarios.

Para lograr una buena comunicación interna se debe saber elegir el canal que se va a utilizar de acuerdo al mensaje que se quiere transmitir a los colaboradores, tomando

en cuenta que en algunas empresas no todos los colaboradores tienen acceso a un equipo de cómputo por las funciones que realizan esto en el caso que se quiera utilizar un canal electrónico y si lo que se pretende es llegar a todos los niveles jerárquicos de la organización.

### **2.5.3 Objetivos de la comunicación interna**

De acuerdo al blog Cambio de Cultura (2011) los objetivos de la comunicación interna en las organizaciones son los siguientes:

- Utilizar diferentes herramientas de investigación tanto para diagnosticar al inicio del proceso la situación existente en materia de comunicación en la organización, como para evaluar, al final del mismo, los resultados obtenidos con los esfuerzos de mejora.
- Propiciar la identificación de los colaboradores con la organización, y por lo tanto, el orgullo y el sentido de pertenencia. Esto se lleva a cabo, por un lado, difundiendo los elementos de la cultura corporativa (misión, visión, valores) que hacen que las personas encuentren sentido y dirección, y una serie de principios conductuales que orienten su acción y sus decisiones.
- Asegurar que todas las personas que integran a la empresa reciban información relevante, suficiente, confiable y oportuna sobre el entorno, sobre la empresa y sobre su trabajo.
- Favorecer la integración de la institución con y entre sus colaboradores. Esto implica mejorar la comunicación vertical, horizontal y diagonal, fomentar el trabajo en equipo, propiciar el rompimiento de las barreras existentes entre las áreas y

niveles, y crear un clima de colaboración y apoyo para el cumplimiento de los objetivos comunes.

- Contribuir a que la empresa sea vista no como una serie de entidades aisladas, sino como un sistema, es decir, como un conjunto de interrelaciones e interdependencias para las que una buena comunicación resulta fundamental.
- Fomentar el involucramiento de las personas, es decir, su participación activa y comprometida para el logro de los objetivos organizacionales. Lo que toda empresa busca en materia de capital humano es que éste haga lo que tiene que hacer, lo haga bien y a tiempo, y lo haga con gusto.
- Facilitar la creación de una imagen favorable y consistente de la empresa entre sus públicos. Esto va más allá de la concepción que a menudo se tiene de la imagen como algo meramente externo y ligado a elementos que hacen parecer lo que no se es.

#### **2.5.4 Barreras de la comunicación interna**

De acuerdo a la Facultad de Periodismo de Cuenca (2012) las barreras de comunicación interna suelen ser habituales en las empresas, por lo que a continuación se describen las más importantes:

- Falta de formación: suele ser la fuente de todos los problemas. Muchos ejecutivos creen que dirigir es ser obedecido sin rechistar y que no tienen que explicar sus decisiones. No escuchan a los demás y no se consideran obligados a dialogar con el equipo.
- Carencia de confianza: en muchas empresas existe una tradición de secretismo muy arraigada, la información se oculta ante la falta de explicaciones oficiales, pronto

proliferan los rumores y la gente tiende a imaginar lo peor, lo cual genera desmotivación.

- Ausencia de credibilidad: cuando un directivo oculta sistemáticamente la información o, peor aún, miente a sus empleados, pierde su credibilidad. Esto se aplica también al hecho de hacer promesas que luego no se cumplen, por lo que se acaba desconfiando de todo.
- Carencia de coherencia: en algunas empresas sí circula la información, pero existen contradicciones entre lo que se dice y lo que se hace. Un ejemplo clásico es hablar mucho de cultura de empresa, fidelización y conciliación... pero seguir tratando mal a los empleados.
- Disminución de compañerismo: esta barrera aparece cuando la dirección fomenta una competitividad exagerada, que premia al que se impone sobre los demás por cualquier medio. Esto acaba creando desconfianza entre los empleados, que se aíslan en pequeñas “burbujas”.
- Insuficiente comunicación: si la empresa no dispone de herramientas de comunicación adecuadas, resulta difícil superar estas barreras. También es habitual que los instrumentos existentes se usen mal (por ejemplo la revista interna sólo habla de lo “fantástica” que es la empresa).

En la comunicación interna existen diferentes barreras que impiden que la comunicación llegue de manera eficiente al receptor, lo cual proviene de un mal clima organizacional donde no hay compañerismo, confianza y credibilidad, lo cual afecta finalmente al cumplimiento de los objetivos organizacionales de cualquier empresa.

### **2.5.5 Importancia de la comunicación interna**

De acuerdo a la página web Ascendo “la comunicación interna es una herramienta estratégica clave en las empresas, puesto que mediante un buen empleo de la información corporativa se puede transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización, lo cual genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano que se siente motivado y valorado al tener claros y definidos los principios y retos a los que se enfrenta la compañía”.

El buen manejo de la información dentro de las organizaciones permite que haya una correcta transmisión de los objetivos, metas y valores a su recurso humano, ya que es importante crear lazos de pertenencia entre los colaboradores y la empresa.

### **2.5.6 Herramientas para mejorar la comunicación interna**

De acuerdo al blog Tecnología y Pyme existen cinco herramientas para mejorar la comunicación interna de la empresa, las cuales se describen a continuación:

**Un wiki**, donde se puede reunir toda la documentación de distintos departamentos de la empresa, que tenga una sección de novedades que podemos hacer que se inicie al arrancar el sistema, de forma que sea lo primero que veamos al encender el ordenador. La ventaja es que es muy sencillo de administrar y de actualizar, tanto por empleados como por los responsables y no exige una gran curva de aprendizaje.

**Mensajería instantánea**, que permitirá crear grupos de trabajo y que sea compatible tanto con *smartphones* como en escritorio, para que sirva en la coordinación de trabajadores en movilidad y los que están en la oficina. De esta forma tenemos a toda la empresa alineada en el mismo sentido.

**Intranet** que dejará crear distintos departamentos y espacios, que sea ágil y que a través de ella tanto empleados como responsables puedan comunicarse sin necesidad de crear un hilo infinito de correos electrónicos de ida y vuelta. Aquí es interesante que tenga también un repositorio documental para ir adjuntado archivos que sean de utilidad. Podemos tener distintos modelos de Intranet, que a su vez incluyen distintas herramientas de comunicación, que facilitan su uso.

**Blog interno** que nos ayude a comunicar las noticias corporativas, pero en lugar de enfocarlos para venderlos hacia los clientes externos, para nuestros propios empleados. El objetivo es transmitir con claridad la política corporativa de la empresa, que ayude a que todos remen en la misma dirección sin fisuras. Este aspecto es básico para que todos comprendan por qué se han tomado determinado tipo de decisiones en la empresa.

**Redes sociales corporativas** que se pueden incorporar con cualquier otro tipo de herramienta, ya sea la Intranet, complementando un wiki o simplemente el correo electrónico, que es la principal herramienta de comunicación con otras empresas. Lo mejor es que la mayoría ya sabe cómo funcionan las redes sociales y los empleados la utilizarán de forma natural.

## Capítulo III

### Metodología de investigación

#### 3.1 Planteamiento del Problema

Actualmente la empresa de servicios financieros de préstamos prendarios sujeto de estudio, cuenta con 100 empleados diseminados en todo el país y brinda sus servicios a más de 6,000 clientes mensualmente. Debido al crecimiento y evolución que ha tenido la organización en los últimos 5 años, ha implementado cambios en sus procesos de cara al cliente externo, interno, de mercadeo, financiero, etc. Sin embargo carece de una estrategia de comunicación interna para que fluya la información entre los empleados de oficina central y los colaboradores de operaciones.

Todo lo anteriormente mencionado hace que se mantenga un riesgo constante en que la información no llegue oportunamente o no se interprete de la forma correcta, en consecuencia se puede llegar a afectar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

El proceso de comunicación interna es fundamental para toda institución, ya que esta constituye una herramienta para alcanzar los resultados que persigue, mantener las buenas relaciones entre colaboradores y mejorar los vínculos con los clientes.

El problema se presenta cuándo se centra toda la acción de comunicación en la actividad externa solamente y se deja por un lado la comunicación interna. Algunos de los síntomas que presentará la organización será que los empleados no conocen la estrategia de la empresa, no la comparten y en consecuencia no cumplirán con las promesas que el marketing externo ofreció al cliente.

De acuerdo con Pascale (1990) una estrategia de comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por una organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones entre sus miembros, utilizando distintos medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos.

Según Guzmán (2007) la estrategia de comunicación es responder a las siguientes interrogantes:

¿Qué se va a comunicar?

¿Quiénes son los públicos?

¿Cuáles son los objetivos?

¿En cuánto tiempo y en qué momento?

En una empresa de servicios por ejemplo, las personas de atención al cliente son la cara, la voz, las manos y los ojos de la organización ante el cliente. En tanto se presume que si no se toman acciones diferentes en relación a la comunicación con los colaboradores la compañía corre el riesgo de no satisfacer las necesidades de sus clientes externos lo cual podría impactar en el logro de los objetivos estratégicos. Y en un panorama más dramático hasta podría llevar a la quiebra a una organización.

Es importante puntualizar que en una empresa de servicios, no sólo el personal de contacto debe estar el 100% de su tiempo orientado al cliente. También el personal de supervisión, la gerencia y además el personal de soporte y administración deben de estarlo, y esto solo se logrará si todos se dan cuenta de lo crítico que es su rol.

Considerando todo lo anteriormente descrito alrededor de la organización sujeto de estudio y la comunicación interna se plantea la siguiente pregunta de investigación:

### **¿Cuáles son los procesos de comunicación interna utilizados en una empresa de servicios financieros ubicada en San Salvador?**

## **3.2 Objetivos de la investigación**

### **3.2.1 General**

Determinar los procesos de comunicación interna en una empresa de servicios financieros ubicada en San Salvador

### **3.2.1 Específicos**

- Establecer los medios de comunicación interna utilizados en la organización

- Identificar el tipo de información comunicada
- Determinar la opinión de los distintos participantes sobre los procesos de comunicación empleados en la empresa
- Proponer un plan de comunicación interna que mejore los procesos de la empresa

### **Justificación**

El objetivo de realizar una planeación estratégica es definir los objetivos que alcanzará la organización en el mediano y largo plazo. Los empresarios esperan que consistentemente estos objetivos sean cumplidos. Sin embargo hay factores internos y externos que impiden el alcance al 100%.

Al observar detenidamente la gestión de la empresa, se identifica que hay factores internos que no se están atendiendo, como el empoderamiento, el liderazgo, la comunicación organizacional, interdepartamental y gerencial.

Se realizó el estudio en la operadora salvadoreña, ya que la central tiene procesos de comunicación mucho más robustos, sin embargo se ha evidenciado en ejecuciones comerciales y operativas que la cultura es diferente, por lo que no se puede únicamente trasladar los procesos, debe existir una instancia de tropicalización.

Es en este punto donde se hace importante investigar acerca de las técnicas de comunicación interna en la institución de servicios financieros sujeto de estudio y como su aplicación en una propuesta robusta puede contribuir al alcance consistente de los objetivos estratégicos.

### **3.3 Alcances y límites de la investigación**

#### **3.3.1 Alcances**

- En el presente estudio se evaluaron los procesos de comunicación interna empleados por las gerencias de la empresa y su eficiencia en hacer fluir la información de uso interno, desde la perspectiva de los colaboradores de oficinas centrales y de operaciones.

- El estudio enfocado en oficinas centrales tiene un alcance geográfico en San Salvador, que es donde se encuentra físicamente la oficina. Para empleados de operaciones, el alcance es a todo El Salvador donde se encuentran ubicadas las diferentes agencias de la operadora.
- Los hallazgos de este estudio podrán ser utilizados para desarrollar una propuesta de mejora de la comunicación interna en esta operadora que contribuya a que los procesos sean más fluidos.

### 3.3.2 Limitaciones

- La principal limitante para este estudio fue que la comunicación interna actualmente no forma parte de la estrategia de la empresa y por lo tanto de su gestión, en tanto no hay evidencia documentada de su aplicación, únicamente aplicación empírica.
- Otra limitante del estudio es que se limitó a la información que se genera dentro de la operadora, pero al formar parte de una corporación, también hay intercambio de información de la sede central hacia el país.

## 3.4 Tipo de estudio

Según R. Sampieri y otros (2007:80) la investigación es “el estudio que busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de la personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.

R. Sampieri y otros (2007:80) definen la investigación descriptiva como “el estudio que busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de la personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.

Se definió una investigación descriptiva ya que se evaluó un factor específico de la empresa, como lo es la comunicación interna, se elaboraron las encuestas, se construyó un marco teórico que amplió los conocimientos sobre el tema y se presentaron los resultados para poder construir una propuesta de solución al problema de la comunicación interna en la empresa.

#### 3.4.1 Sujetos de estudio

Para el desarrollo de la investigación se consideran importantes las opiniones y prácticas de los colaboradores de oficina central como emisores de la información y de los colaboradores de la operación como los receptores de la misma y ejecutores de la estrategia en el área comercial.

- Sujeto 1

Grupo de colaboradores de oficina central, compuesto por 25 personas. El número puede variar por rotación de personal. Actualmente la oficina central se encuentra conformada por 6 equipos de entre 3 y 5 personas. Este equipo está compuesto por un gerente de departamento, un coordinador y dos asistentes.

#### Muestra del sujeto 1

Los departamentos participantes en la investigación fueron:

- Mercadeo e Investigación
- Contabilidad y Finanzas
- Procesos y Mejora Continua
- Cultura y Desarrollo Organizacional
- Mantenimiento y Administración
- Otras garantías

Por la naturaleza del estudio y la cantidad de sujetos, no se definió una muestra, se procedió a realizar un censo, la participación final es de 9 encuestados lo que representa por lo menos una persona por cada equipo de trabajo.

#### Instrumento del sujeto 1

El instrumento a aplicar será la encuesta 1 “Instrumento de recolección de datos de emisores de comunicación interna” (cuestionario con preguntas abiertas, cerradas y mixtas).

Esta encuesta está compuesta por ocho preguntas, cuatro de las cuales son abiertas. Tres son cerradas pero contienen una pregunta adicional para ampliar sobre el tema. Y una pregunta es cerrada con opciones de calificación para responder. (Anexo 2)

- Sujeto 2

Empleados de operaciones, un grupo de 75 colaboradores. El número puede variar por rotación de personal. Conformado por 18 equipos de entre 3 y 5 personas. Compuesto por un gerente de agencia, un asistente y dos servicios al cliente. Todos los equipos ubicados en diferentes zonas del área metropolitana y departamental de El Salvador.

#### Muestra del sujeto 2

Por la naturaleza del estudio y la cantidad de sujetos, no se definió una muestra, se procedió a realizar un censo, la participación es de por lo menos una persona por cada equipo de trabajo y por cada puesto. Participaron 47 colaboradores en el estudio.

#### Instrumento del sujeto 2

El instrumento a aplicar al sujeto 2 será la encuesta 2 “Instrumento de recolección de datos cliente interno” (cuestionario con preguntas abiertas, cerradas y mixtas).

Esta encuesta está compuesta por tres secciones. Sección A compuesta por diez preguntas, cinco de las cuales son cerradas. Tres son cerradas pero contienen una pregunta adicional para ampliar sobre el tema, y dos preguntas son abiertas.

La sección B es un panel de 12 ítems que se deben calificar en escala de deficiente a excelente.

La sección C está compuesta por 3 preguntas abiertas, específicamente donde el encuestado puede hacer sugerencias a la estrategia de la empresa. (Anexo 3)

### 3.4.2 Procedimiento

Se consideró la empresa denominada en este estudio “La Financiera” por ser una empresa que ofrece una fuente de financiamiento no tradicional al mercado salvadoreño y que cuenta con operaciones en otros países de Latinoamérica.

Adicionalmente es una organización que está enfocada en la satisfacción del cliente externo e interno y en consecuencia sus estrategias se construyen y alinean con estas premisas.

A través de entrevistas informales y observación de las operaciones de la empresa, se construyó el FODA de la misma y a partir de este se procedió a plantear el problema. Seguidamente se definieron las variables de investigación y se procedió a recopilar información de diferentes fuentes, incluyendo la bibliográfica, con lo cual se concluyó el anteproyecto de tesis.

A partir de ese punto se definió el objetivo general y los específicos. Cubiertos a través de la metodología planteada. En esta se definieron los sujetos, los alcances, los límites e instrumentos para recopilar información.

Se construyeron dos instrumentos de investigación, uno para cada sujeto y se llevó a cabo el trabajo de campo durante el mes de octubre del año 2013.

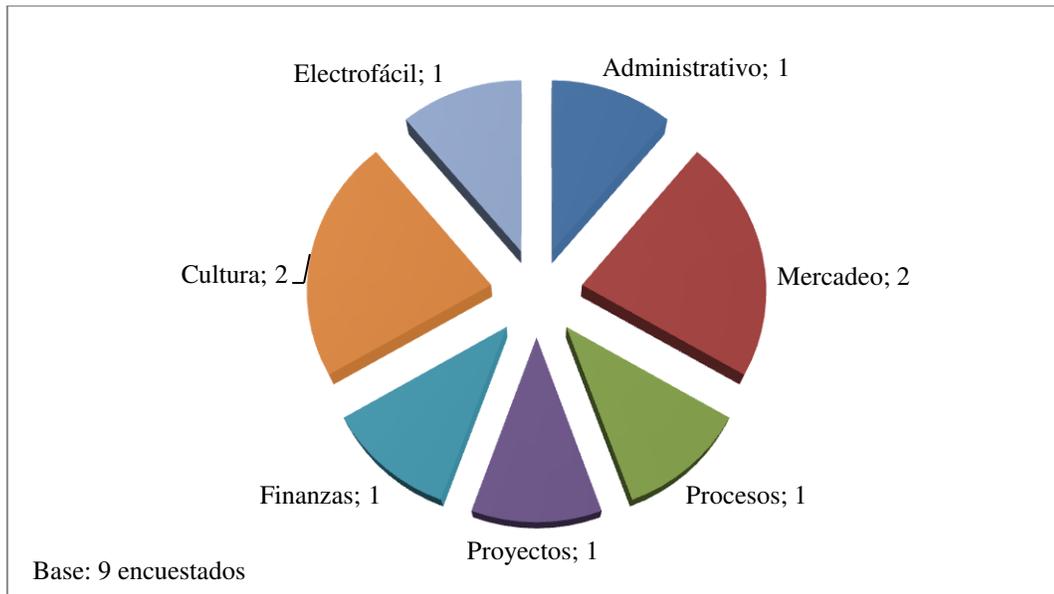
## Capítulo IV

### Resultados de la investigación

#### Resultados de encuestas a emisores de comunicación interna

Se presentan los resultados obtenidos de la encuesta realizada a 9 colaboradores de oficinas centrales y que son emisores de comunicación interna formal e informal en la financiera sujeto de estudio.

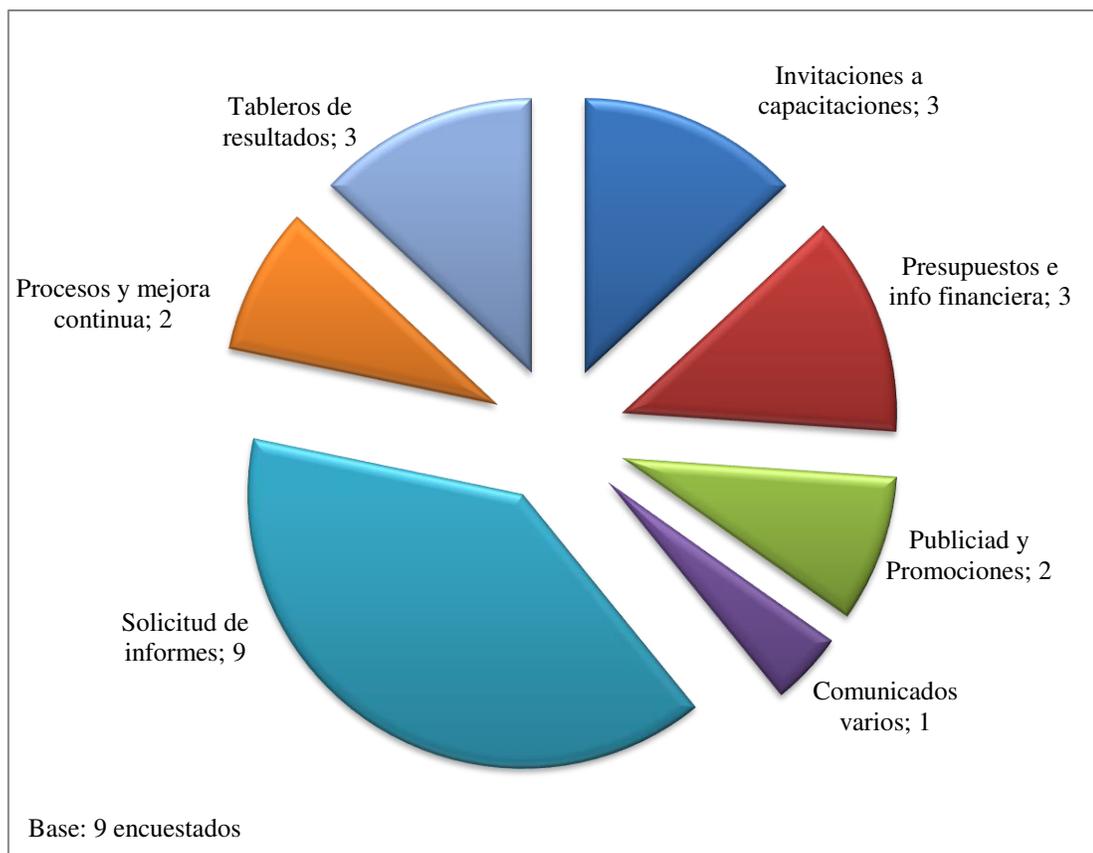
Gráfica No. 1 Departamento al que pertenecen los colaboradores encuestados



Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

Se tuvo participación de por lo menos una persona por cada departamento. La empresa está integrada por 7 áreas, lideradas por un jefe.

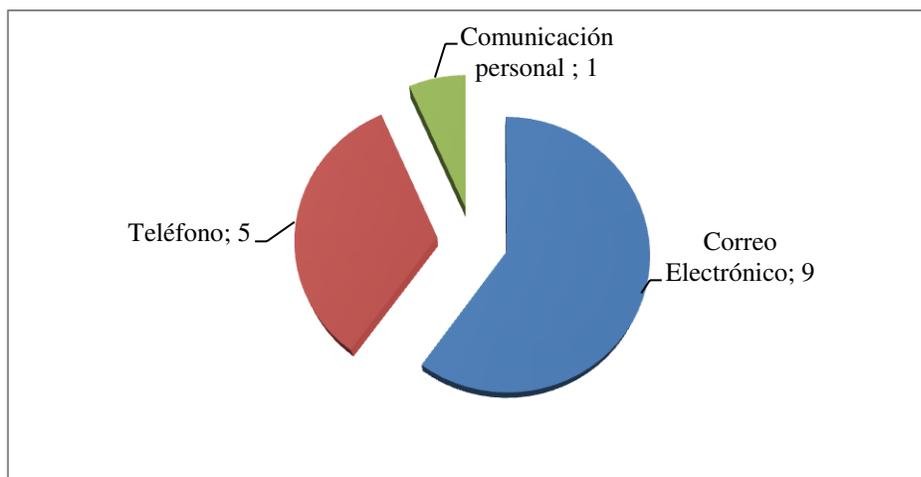
Gráfica No. 2 Tipo de información que se comunica internamente



Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

La información que se comunica son: invitaciones, presupuesto, comunicados formales, procesos, pero sobre todo solicitan informes a los colaboradores de la operación.

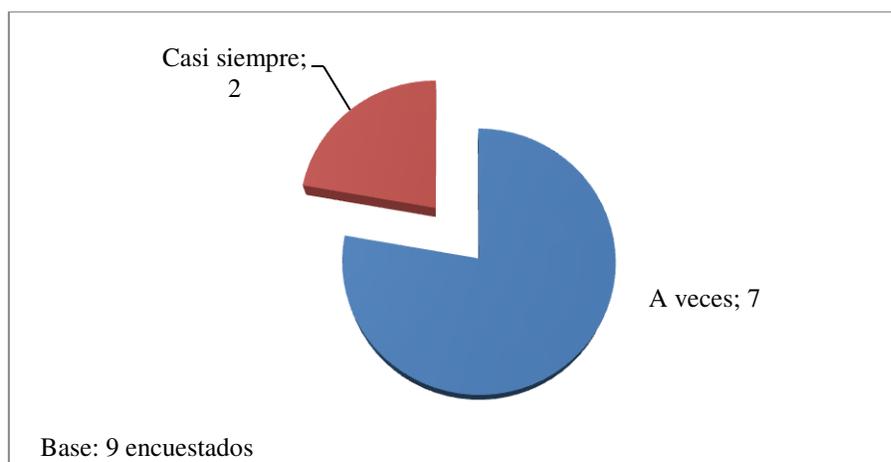
Gráfica No. 3 Medios de comunicación internos utilizados



Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

El principal medio de comunicación es el correo electrónico seguido del teléfono

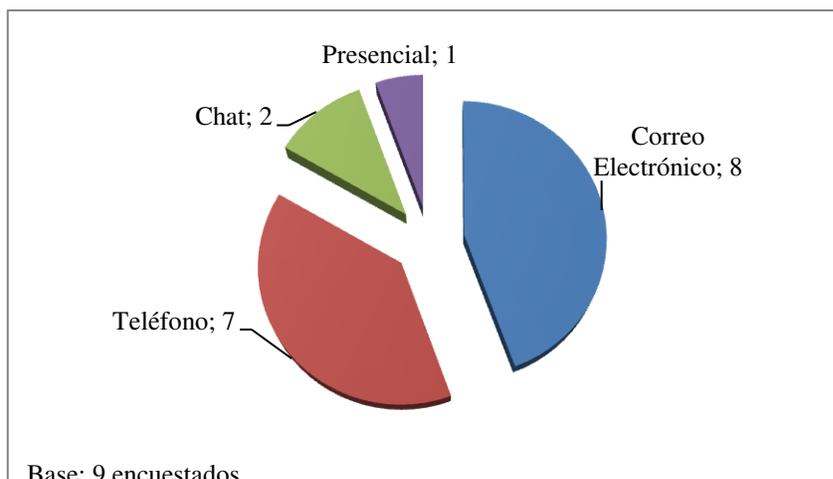
Gráfica No. 4 Frecuencia en recibir consultas sobre la información comunicada



Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

Es eventual la recepción de consultas sobre los comunicados enviados.

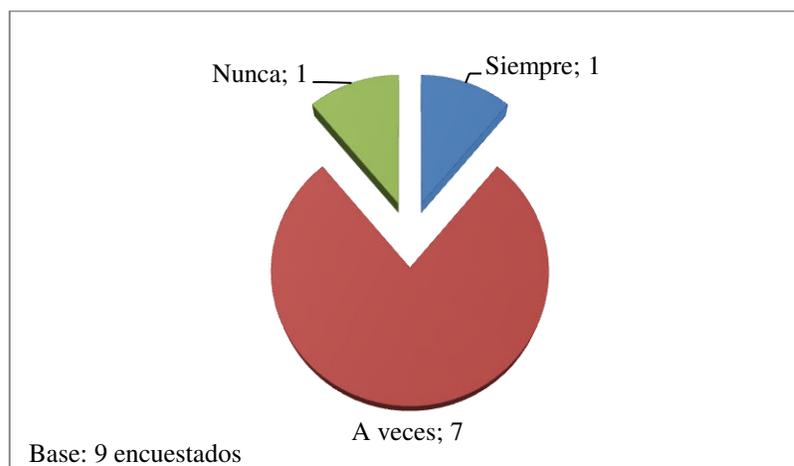
Gráfica No. 5 Medios por lo que se reciben consultas sobre la información comunicada



Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

Los canales que los clientes internos usan para clarificar sus dudas son el correo electrónico y el teléfono entre los principales.

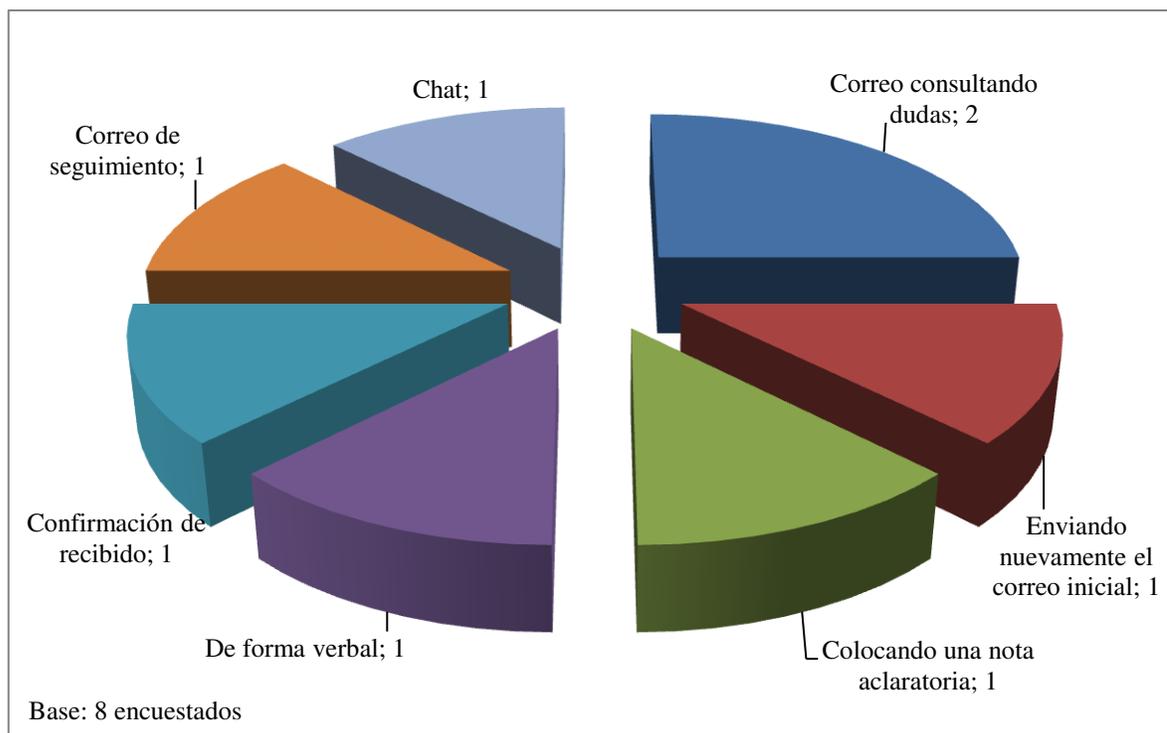
Gráfica No. 6 Frecuencia en solicitar el emisor retroalimentación sobre la información comunicada



Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

Los emisores de la información piden retroalimentación eventualmente.

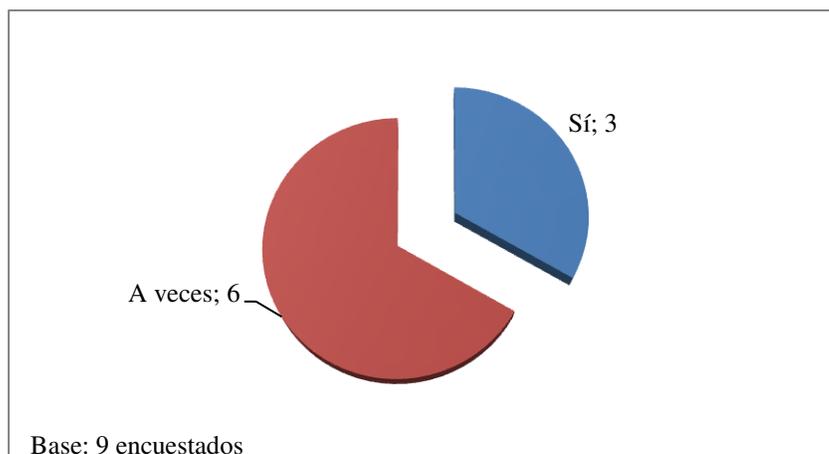
Gráfica No. 6.a Forma de solicitar retroalimentación sobre la información comunicada



Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

Las formas de solicitar retroalimentación varían con cada colaborador. El correo electrónico es el medio con cuatro menciones y se utiliza también el servicio de chat que brinda también el correo. Únicamente un colaborador menciona solicitar *feed back* de forma verbal.

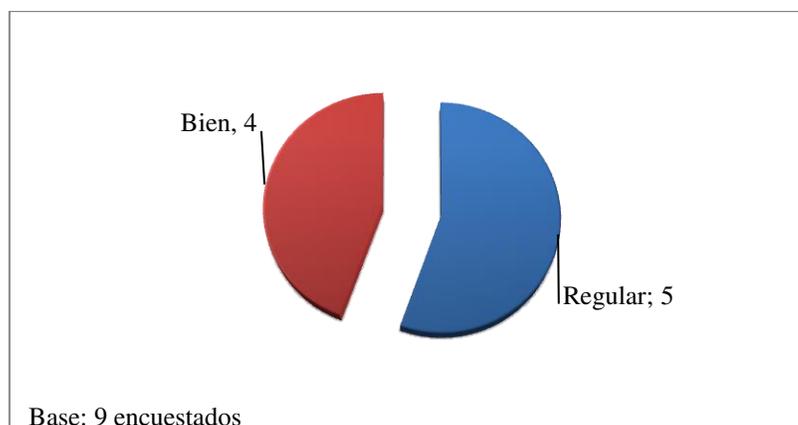
Gráfica No. 7 Acciones sobre la retroalimentación de la información comunicada



Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

Solamente una tercera parte sí utiliza la información de retroalimentación para tomar acciones, la mayoría lo hace eventualmente

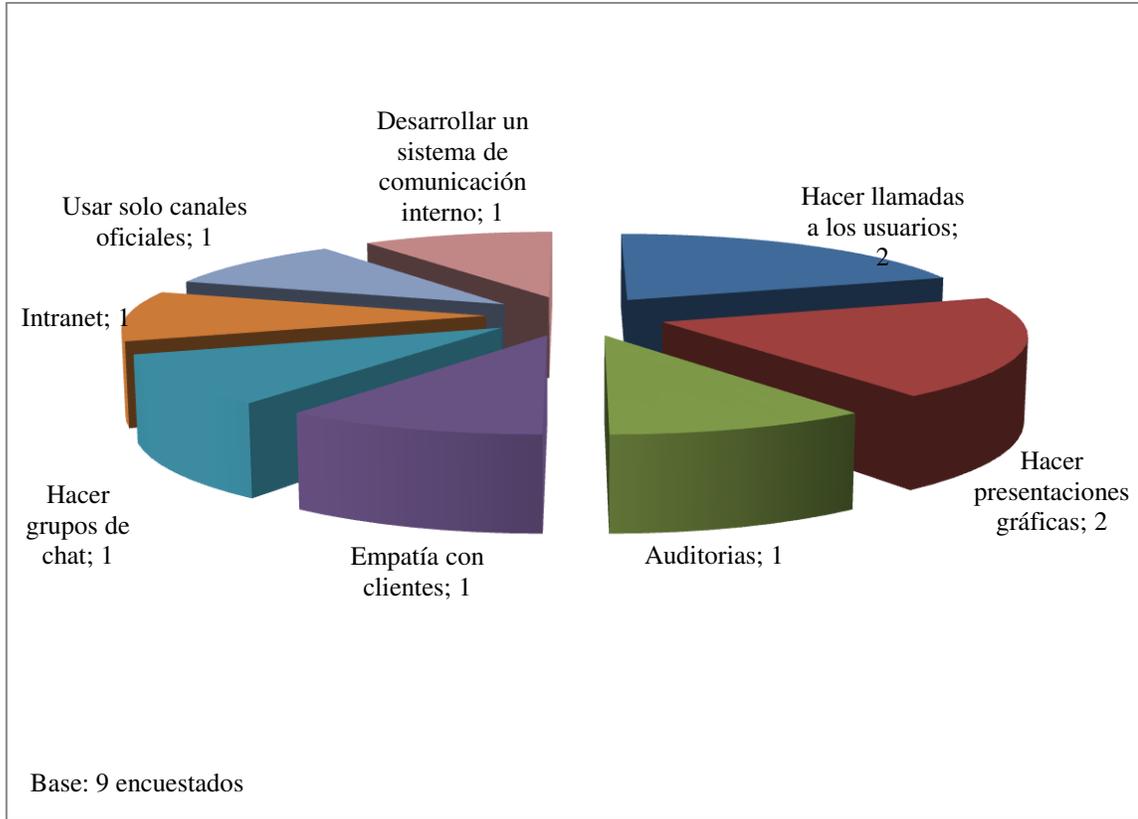
Gráfica No. 8 Forma en que el cliente interno ejecuta las instrucciones contenidas en la información comunicada



Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

Para más de la mitad el cliente interno no ejecuta adecuadamente las instrucciones que se le comunican.

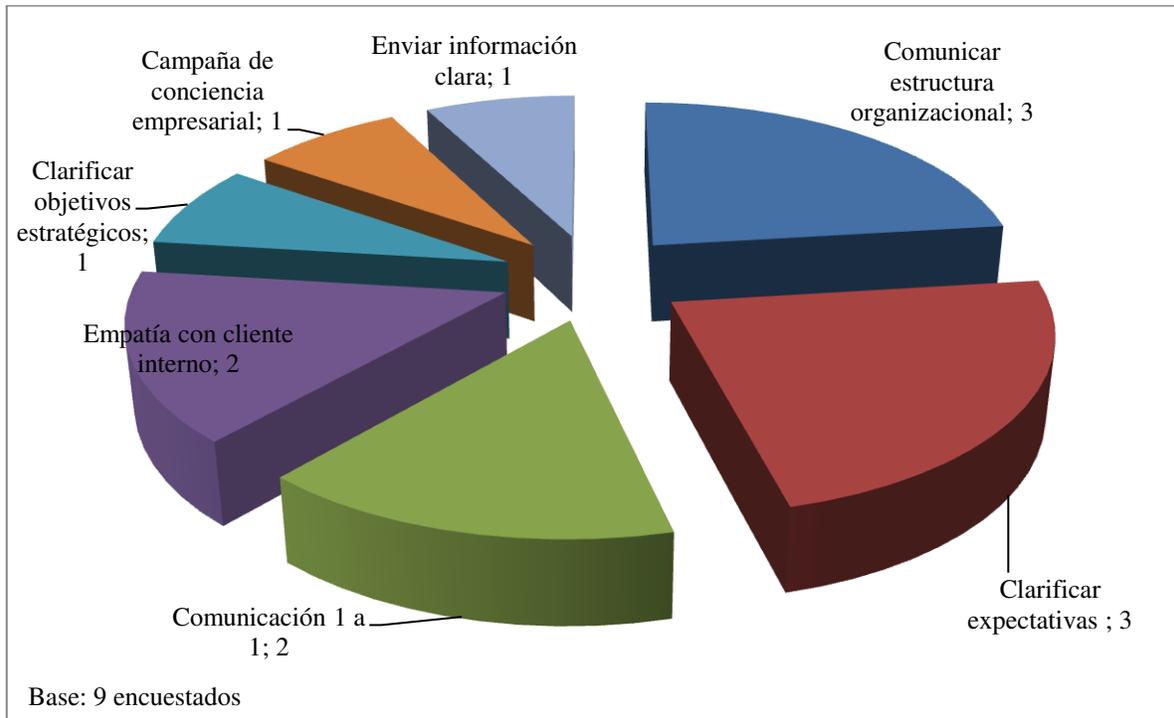
Gráfica No. 9 Soluciones que el emisor de comunicación expresa para mejorar la ejecución



Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

Cada emisor ha intentado diversas acciones para mejorar la ejecución de las instrucciones. Con dos menciones se inclinan por hacer presentaciones gráficas, hacer llamadas a los usuarios y tres coinciden en utilizar sólo canales oficiales a través de un sistema de comunicación montado en la intranet.

Gráfica No. 10 Sugerencias del emisor para mejorar la comunicación interna en la empresa



Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

Los emisores recomiendan diversas alternativas para la mejora de la comunicación interna, sin existir un consenso sobre estas. Sin embargo comunicar la estructura organizacional, clarificar expectativas y hacer empatía con el cliente interno son las que tienen mayor mención y que coinciden con características de la cultura de la empresa.

Tabla No. 1 Sugerencias del emisor para mejorar la comunicación interna

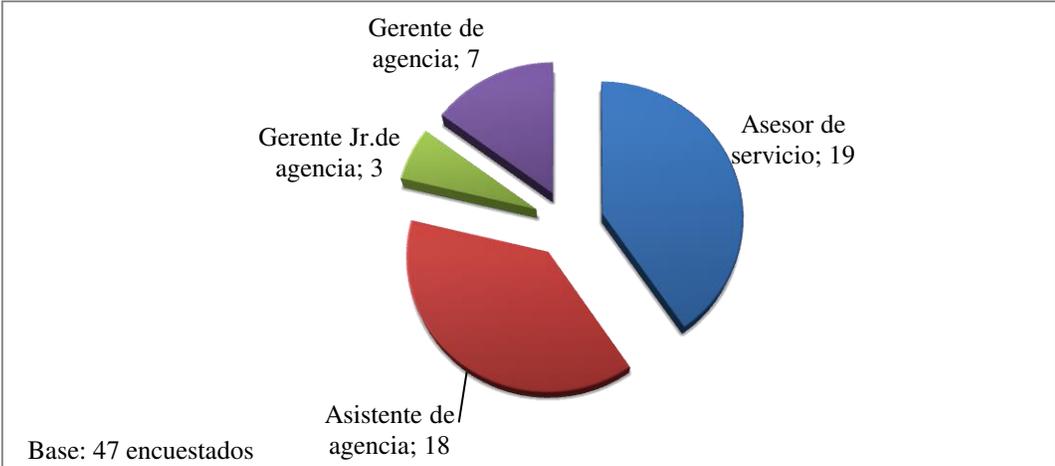
Sugerencia del emisor para mejorar la comunicación interna en la empresa	Cantidad de respuestas
Informar sobre responsabilidades de cada persona de oficinas centrales	3
Clarificar expectativas de los colaboradores	3
Tener visitas a las agencias, presencial no solo virtual	2
Hacer empatías con el cliente interno	2
Recordar en Evaluaciones los Objetivos Estratégicos	1
Campaña de conciencia empresarial	1
Al enviar información cuidar todos los detalles	1
<b>Total</b>	<b>13</b>

Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

**Resultados de encuestas a receptores de comunicación interna**

Se presentan los resultados obtenidos de la encuesta realizada a 47 colaboradores de operaciones y que son receptores de la comunicación interna formal e informal en la financiera sujeto de estudio.

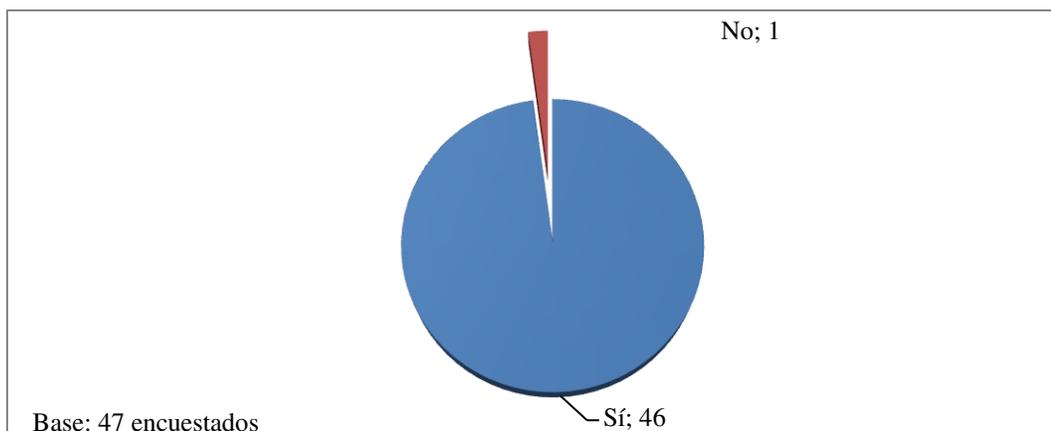
Gráfica No. 1 Puesto de trabajo que ocupan los colaboradores



Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

En el área comercial las sucursales cuentan con entre 4 y 5 colaboradores en las posiciones de: Gerente de agencia, Asistente de agencia y personal de servicio al cliente. Se tuvo participación de personas que ocupan alguna de las cuatro posiciones que hay en el área de operaciones.

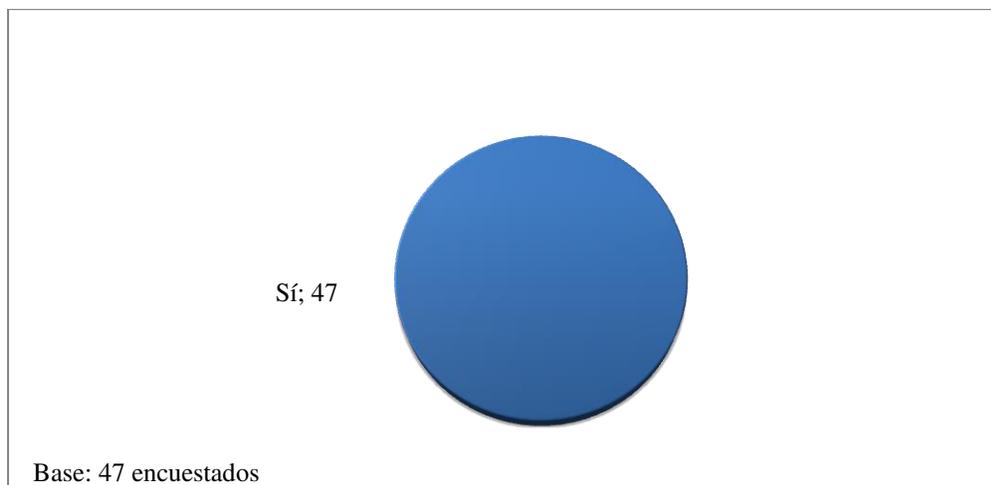
Gráfica No. 2 Conocimiento de la misión y la visión de la empresa



Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

Una persona indicó no conocer la misión y visión de la empresa.

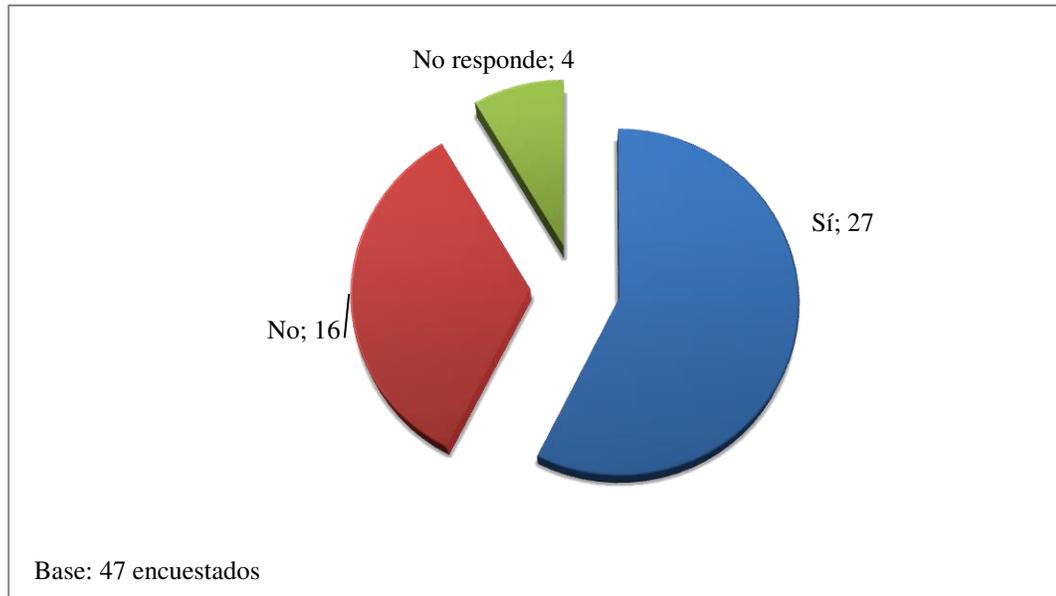
Gráfica No. 3 Identificación con la misión y visión de la empresa



Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

Todos los encuestados indicaron que sí se encuentran identificados con la misión y visión de la empresa.

Gráfica No. 4 Conocimiento de la estrategia de la empresa para el logro de la misión y visión



Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

La mayoría de colaboradores mencionaron conocer la estrategia para alcanzar la misión y visión de la empresa.

Gráfica No. 4.a De acuerdo a su conocimiento cuál es la estrategia de la empresa para el logro de la misión y visión

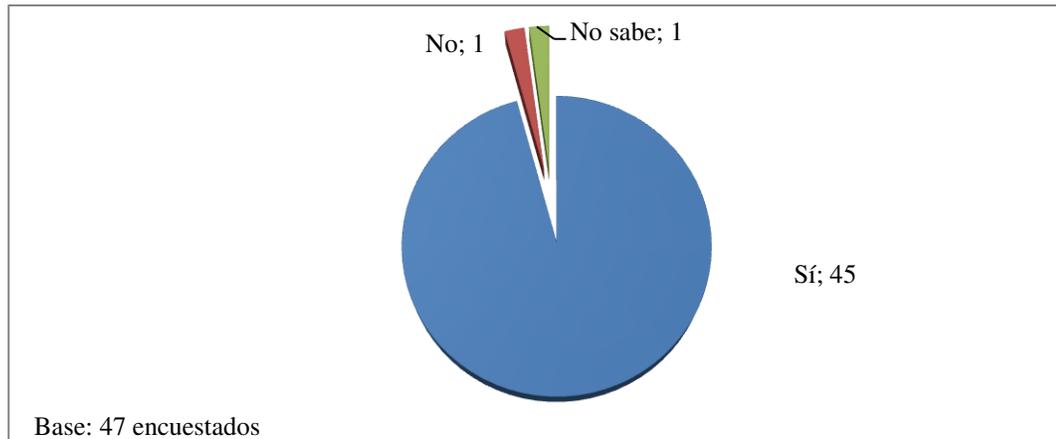


Fuente: Elaboración propia, abril 2014

Base 27 encuestados

De los colaboradores que respondieron que sí conocen la estrategia para el logro de la misión y visión de la empresa, la mayoría identifica que es la comunicación efectiva.

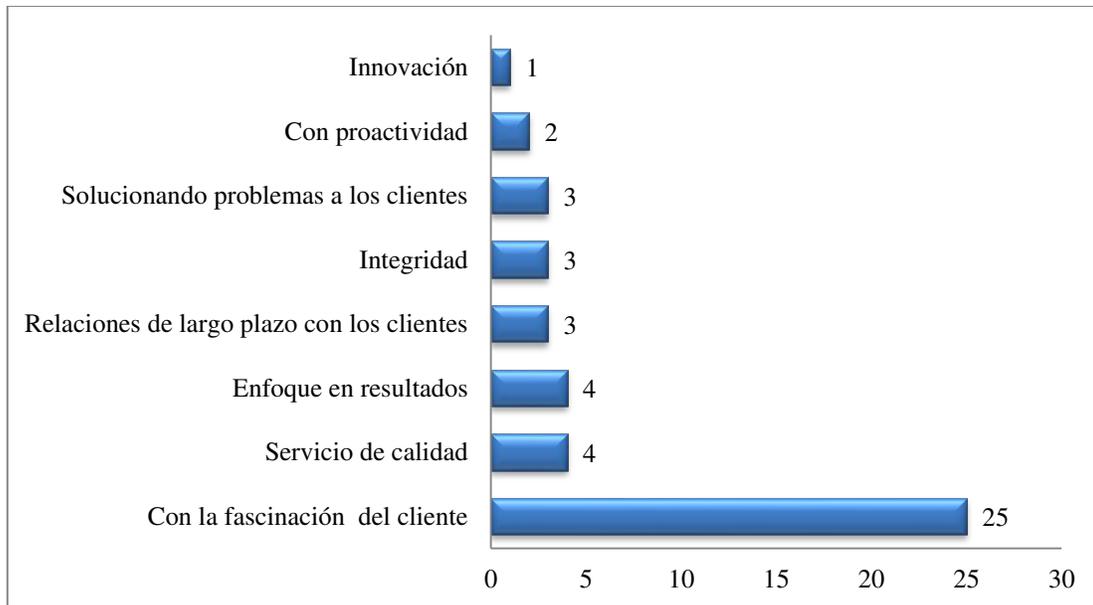
Gráfica No. 5 Contribuye con su trabajo al logro de la misión y visión de la empresa



Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

La mayoría de colaboradores respondieron que sí contribuyen con el logro de la misión y visión, ya que desde la perspectiva de sus puestos y el objetivo con el que fueron contratados están día a día trabajando por alcanzar los resultados comerciales de la organización.

Gráfica No. 5.a Forma como contribuye con su trabajo al logro de la misión y visión de la empresa

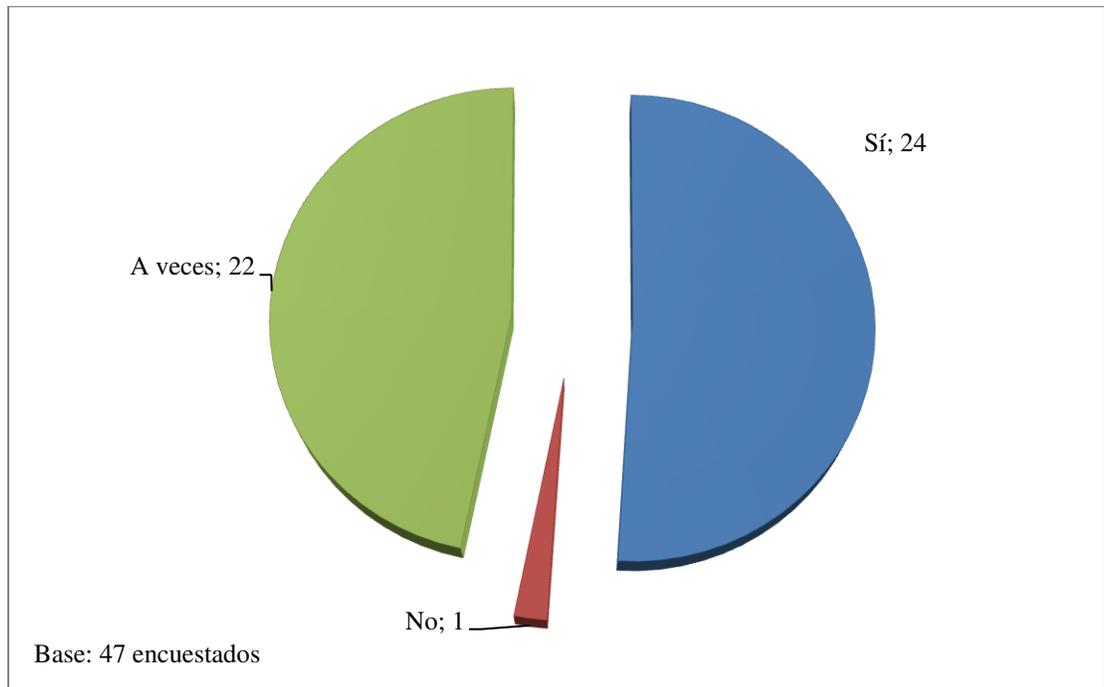


Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

Base: 46 encuestados

La fascinación de clientes es la forma en que la mayoría consideran que contribuyen con la misión y visión.

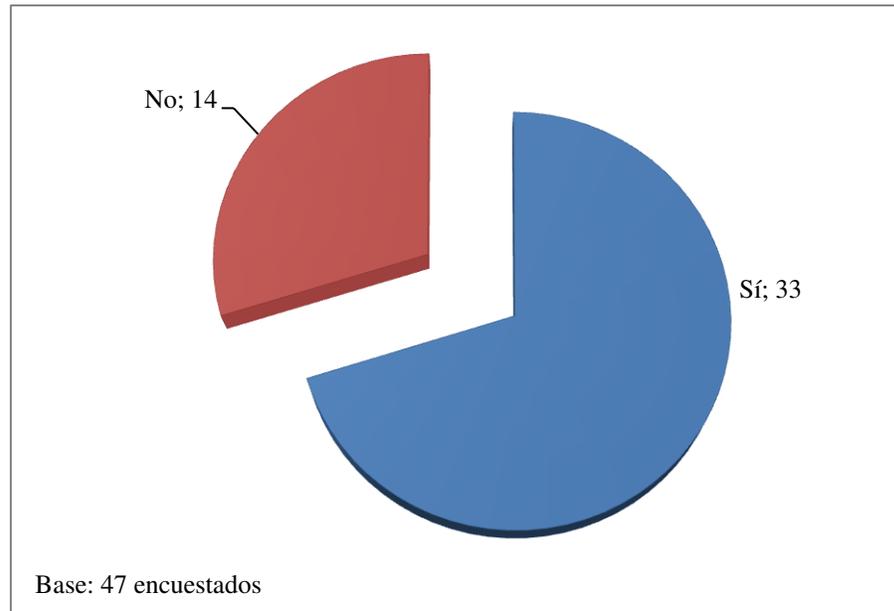
Gráfica No. 6 La comunicación de las actividades de la empresa se hace de forma oportuna



Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

La mitad de los encuestados consideran que la comunicación de las actividades siempre se hace de forma oportuna y con esto se indica que es en el tiempo y en la calidad de información esperada y la otra mitad de los participantes considera que no siempre se hace de esa forma, especialmente tiene que ver con el tiempo en el que llegan los comunicados a las sucursales.

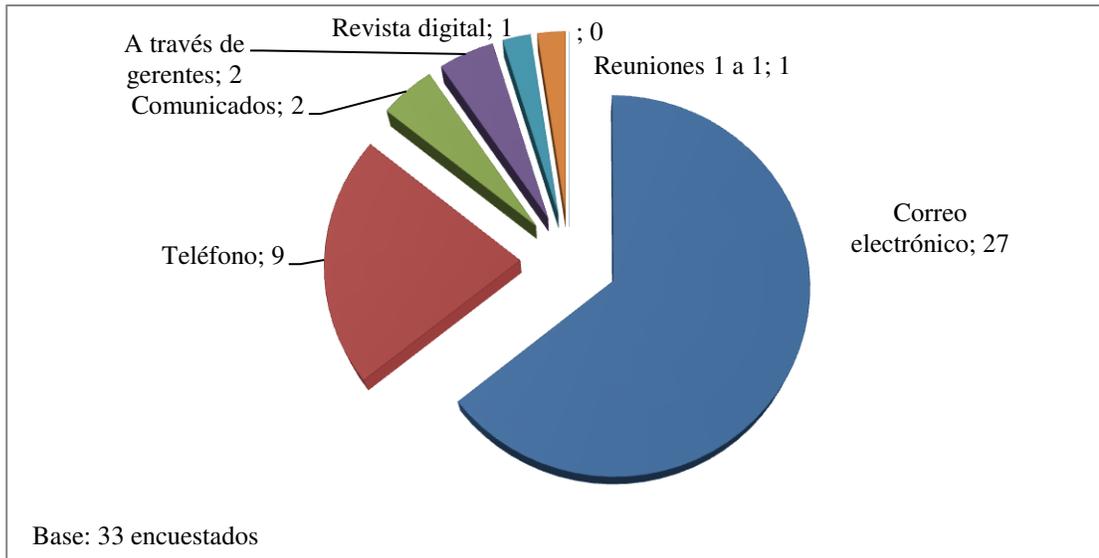
Gráfica No. 7 Existencia de vías de comunicación para hacer aportes a la empresa



Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

Dos terceras partes de los encuestados respondieron que sí existen medios de comunicación internos para dar opiniones, proyectos, comentarios y aportes a la empresa. 14 colaboradores indican que no existen esos medios por lo que se presume que pueden ser colaboradores de reciente ingreso que no han sido informados de los medios disponibles y que esta comunicación no está montada sobre medios formales.

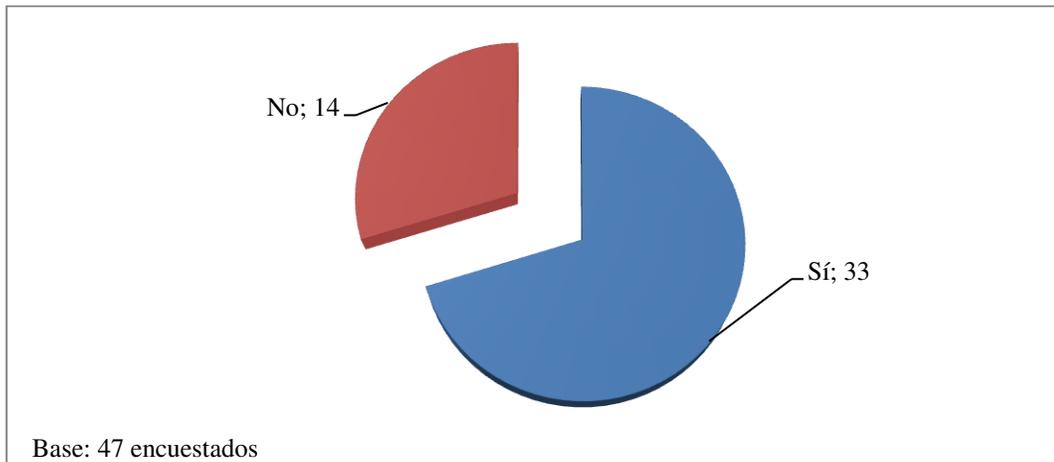
Gráfica No. 7.a Vías de comunicación existentes para hacer aportes a la empresa



Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

El correo electrónico es el que medio que la mayoría identifica como una vía para dar aportes a la empresa.

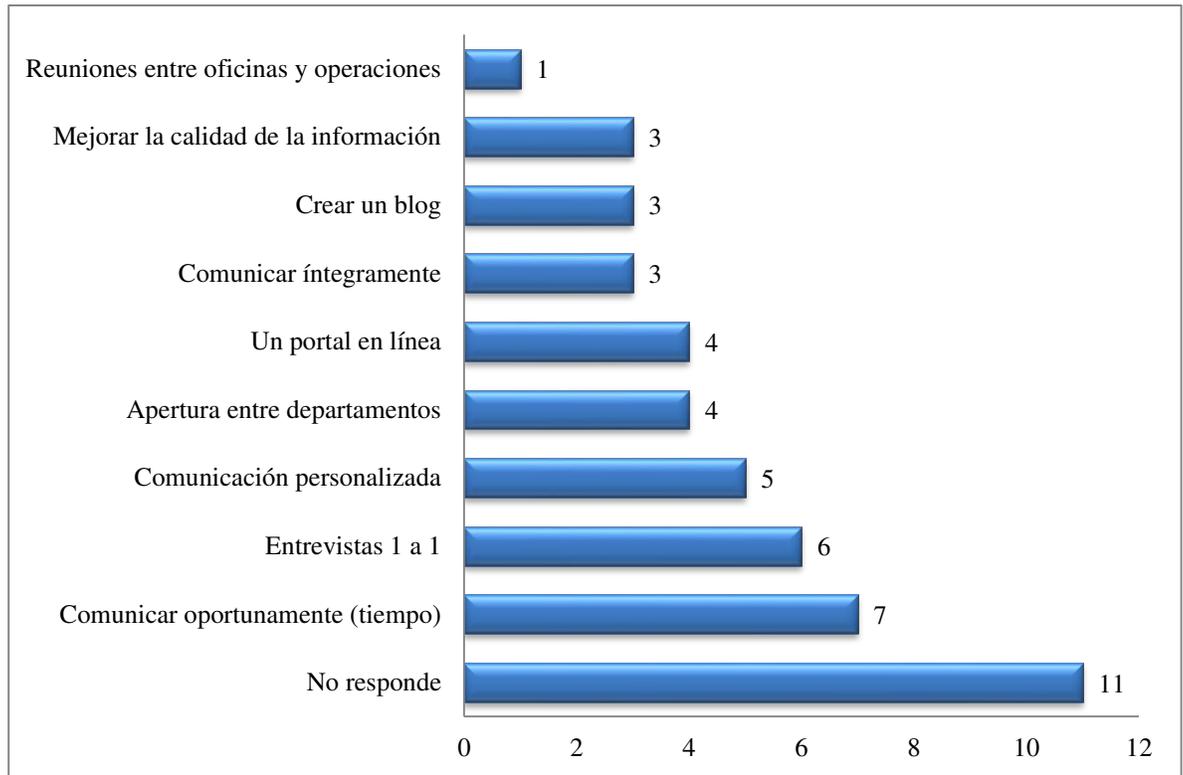
Gráfica No. 8 Se considera que la comunicación es efectiva en la empresa



Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

Dos terceras partes respondieron que sí consideran que la comunicación es efectiva.

Gráfica No. 9 Acciones que mejorarían la comunicación interna en la empresa

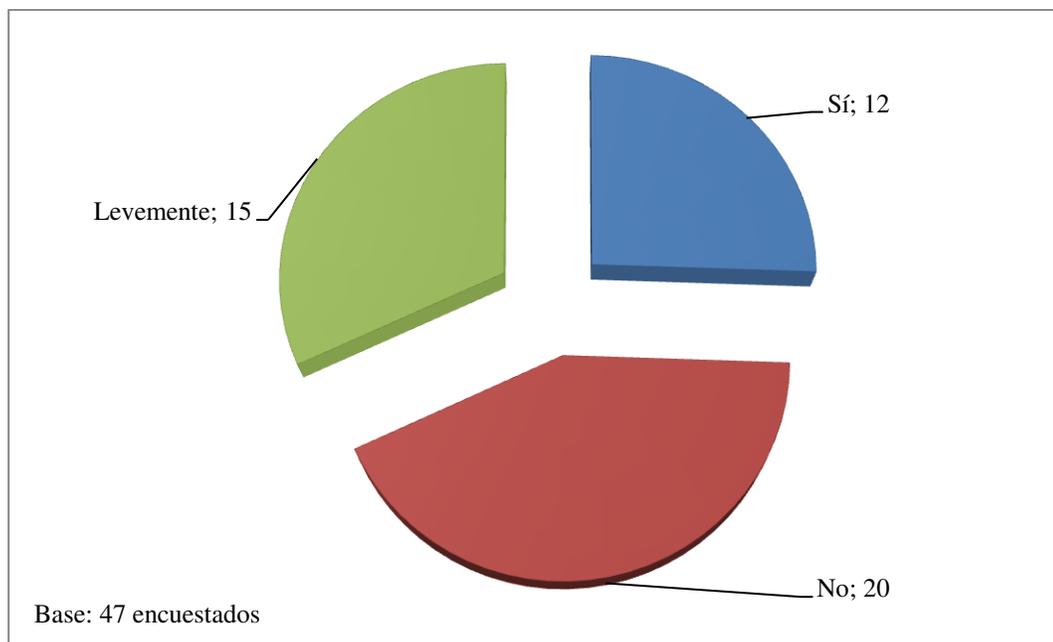


Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

Base: 47 encuestados

Comunicar oportunamente y hacer entrevistas uno a uno son las acciones que los encuestados recomiendan para mejorar los comunicados.

Gráfica No. 10 Conocimiento de la estrategia de la empresa



Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

La mayoría de encuestados respondió no conocer la estrategia de la empresa o conocerla muy superficialmente.

Gráfica No. 11 A través de qué medios conoció la estrategia

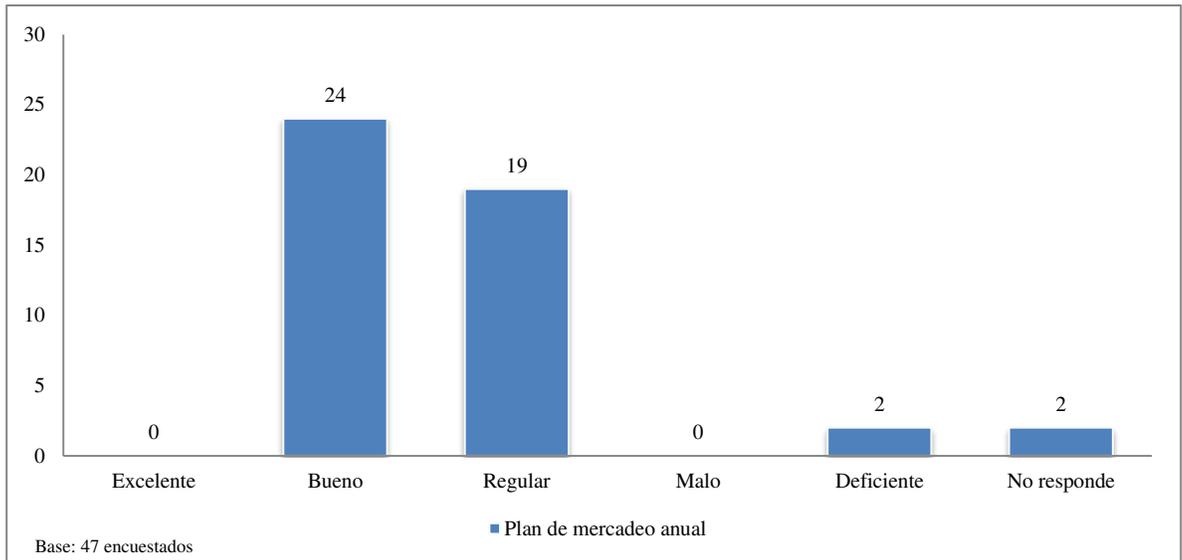


Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

Base: 47 encuestados

Una tercera parte de los encuestados no respondió a través de qué medio se enteraron de la estrategia, lo que indica para el presente análisis que no hay un medio formal reconocido. El departamento de Mercadeo es el que de acuerdo a las menciones recibidas figura como fuente para conocer la estrategia.

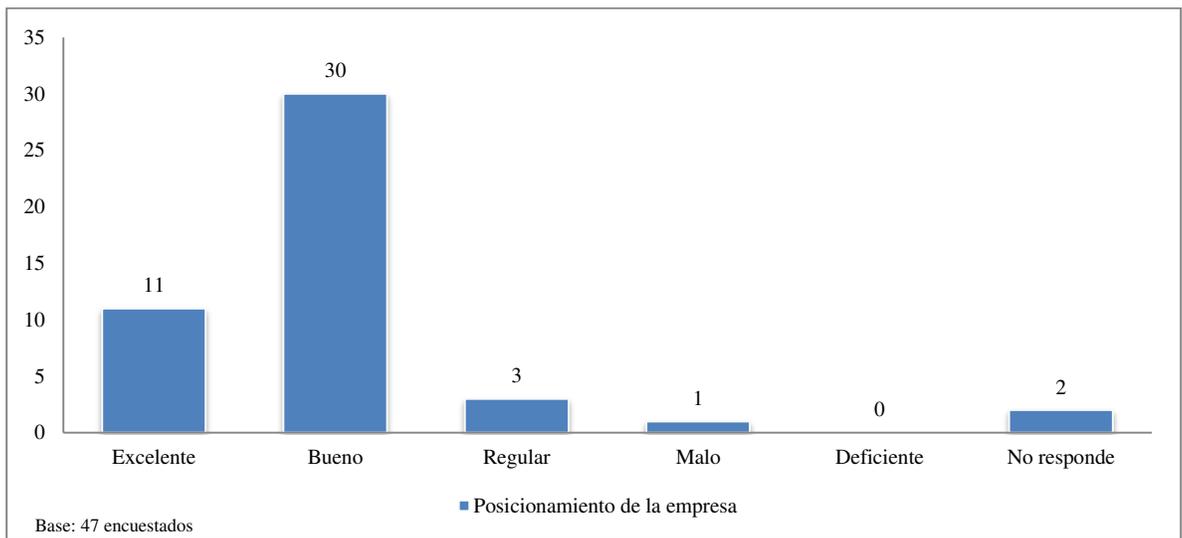
Gráfica No. 12.a Evaluación del Plan de mercadeo anual



Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

El plan de mercadeo anual está evaluado como bueno. El plan se comunica Únicamente a líderes de oficinas centrales y líderes de sucursales.

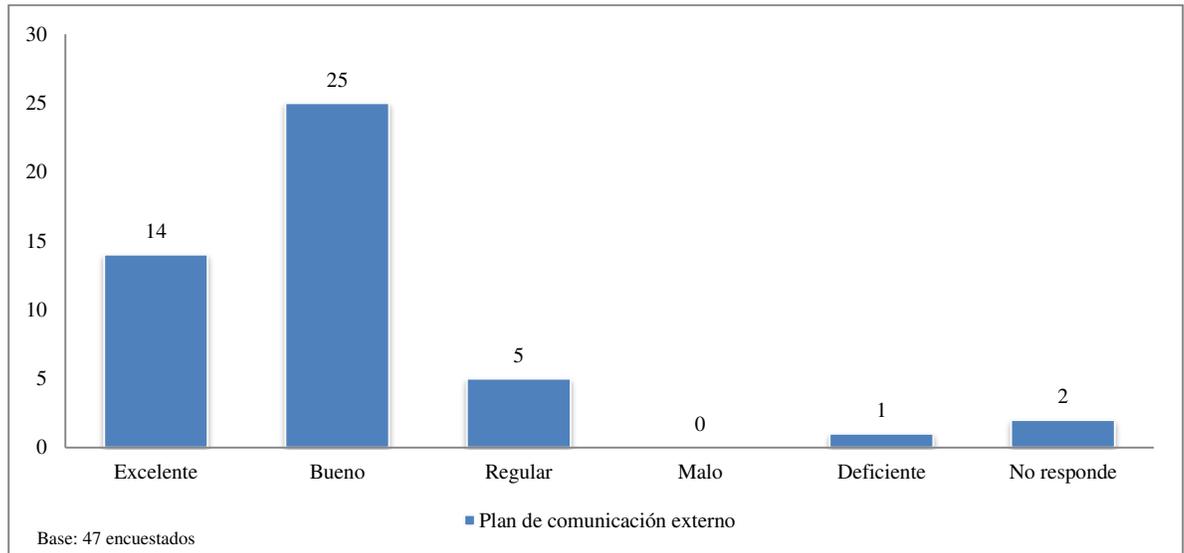
Gráfica No. 12.b Evaluación del posicionamiento de la empresa



Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

El posicionamiento de la empresa está evaluado como bueno. Esto desde la perspectiva del colaborador y de sus interacciones con el cliente.

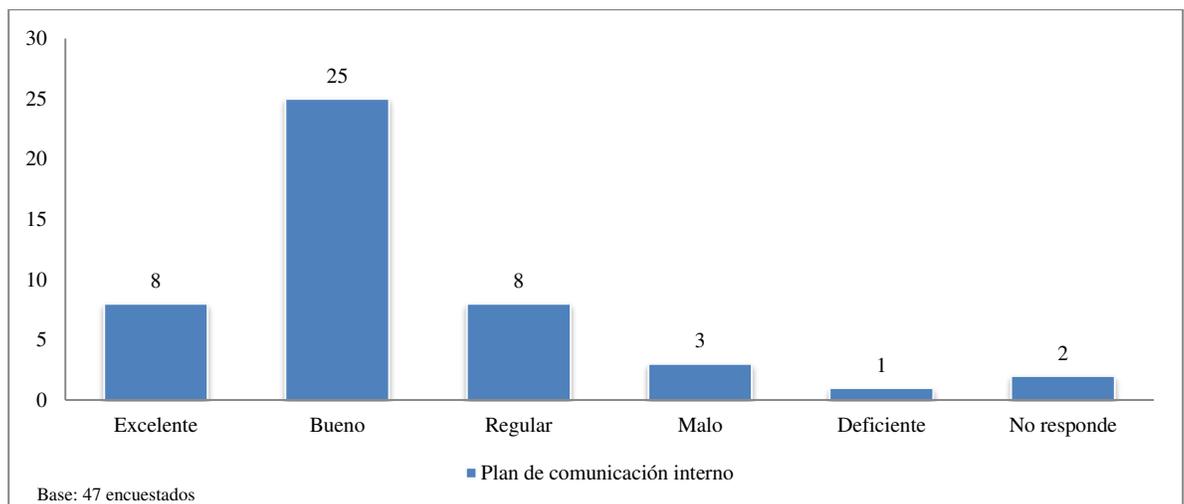
Gráfica No. 12.c Evaluación del plan de comunicación externo



Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

El plan de comunicación externo está evaluado como bueno. Con esto el colaborador evalúa los medios externos a través de los cuales la empresa anuncia sus productos y servicios.

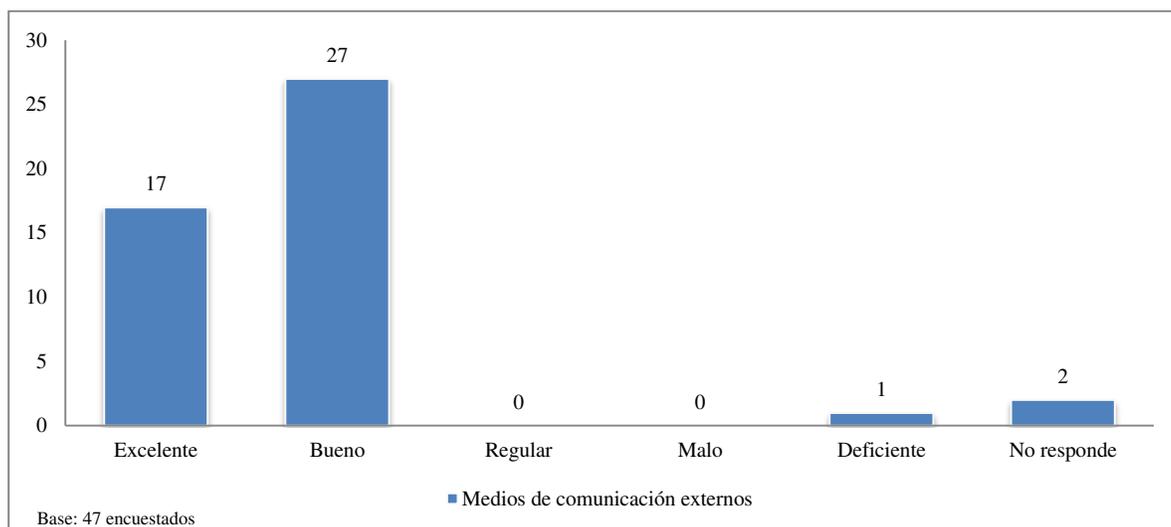
Gráfica No. 12.d Evaluación del plan de comunicación interno



Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

El plan de comunicación interno está evaluado como bueno. Se refiere a todas las iniciativas de comunicar procesos, temas sociales, etc.

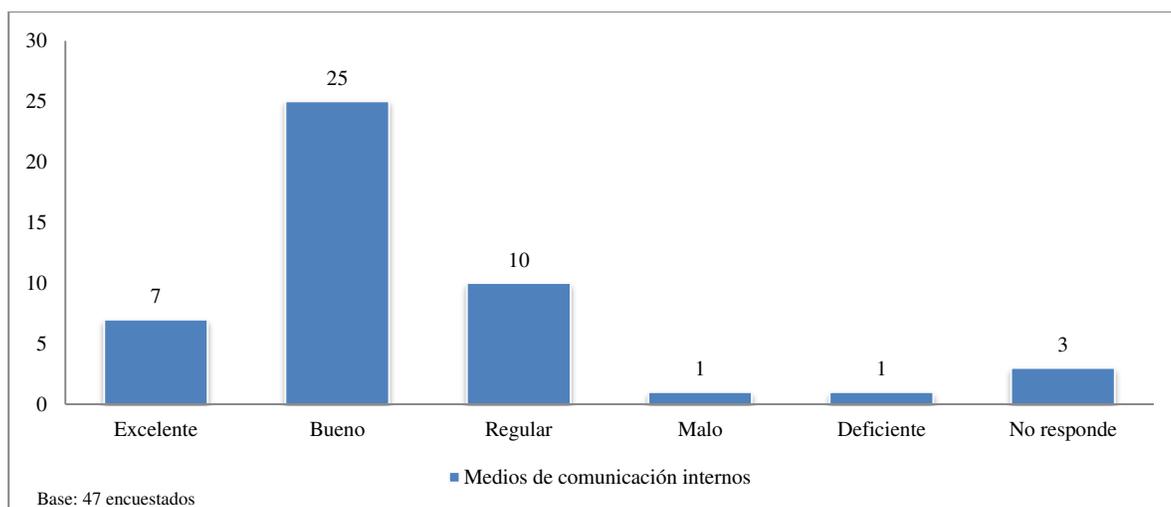
Gráfica No. 12.e Evaluación de medios de comunicación externos



Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

Los medios de comunicación externos están evaluados como buenos. Televisión, radio, prensa, vallas y *muphies* son los medios externos que se han utilizado frecuentemente.

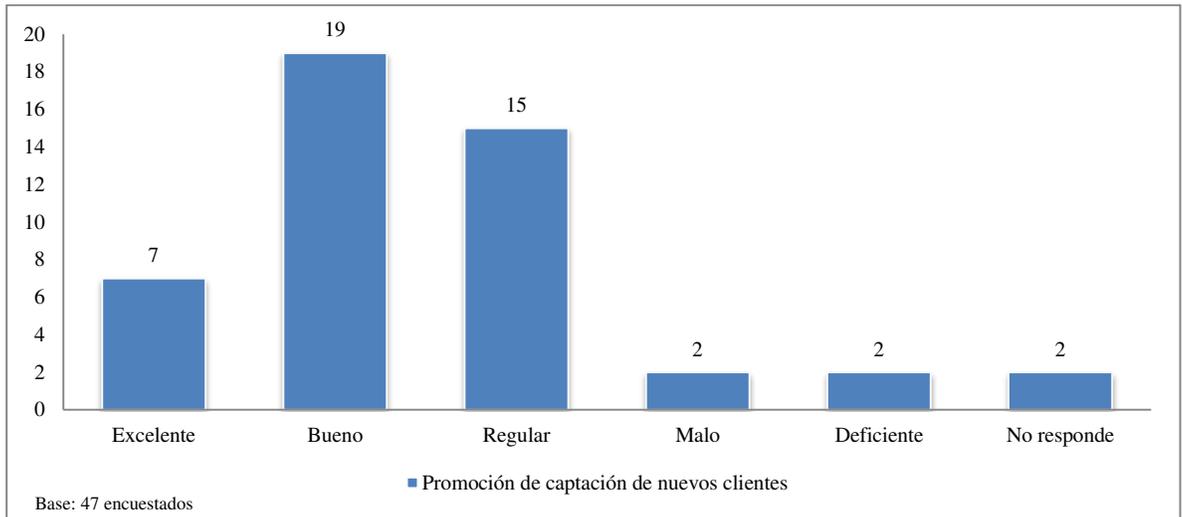
Gráfica No. 12.f Evaluación de medios de comunicación internos



Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

Los medios de comunicación internos están evaluados como buenos. Dentro de estos se encuentran los mencionados como correo electrónico, teléfono, chat, reuniones.

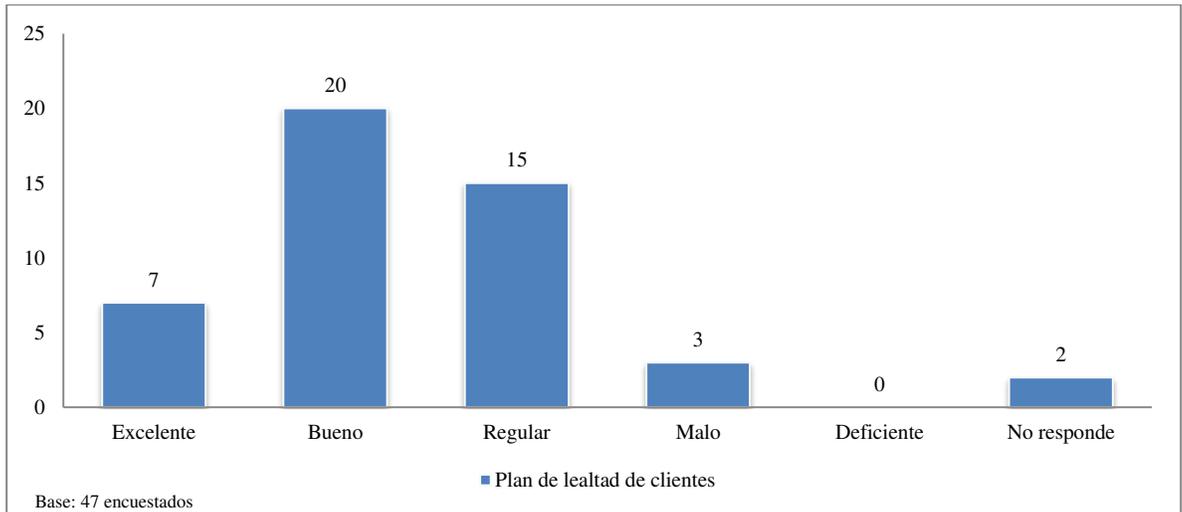
Gráfica No. 12.g Evaluación de promoción para captación de nuevos clientes



Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

Las promociones de captación de nuevos clientes están evaluadas como como buenas. Estas están constituidas por todas las iniciativas masivas y locales para atraer nuevos usuarios.

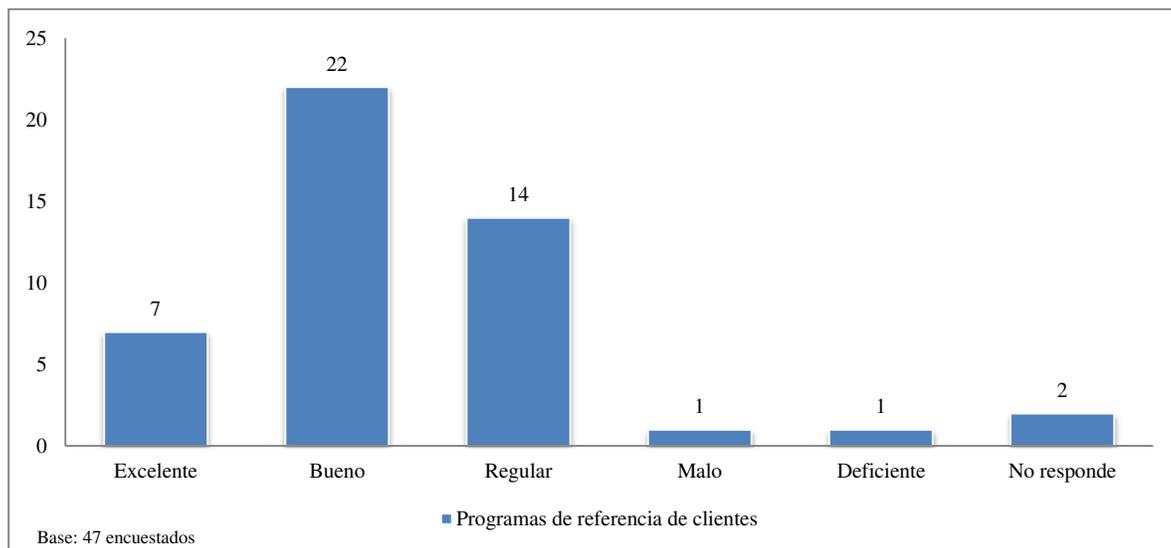
Gráfica No. 12.h Evaluación de plan de lealtad de clientes



Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

El plan de lealtad de clientes está evaluado como bueno. Este contempla el plan de cliente frecuente.

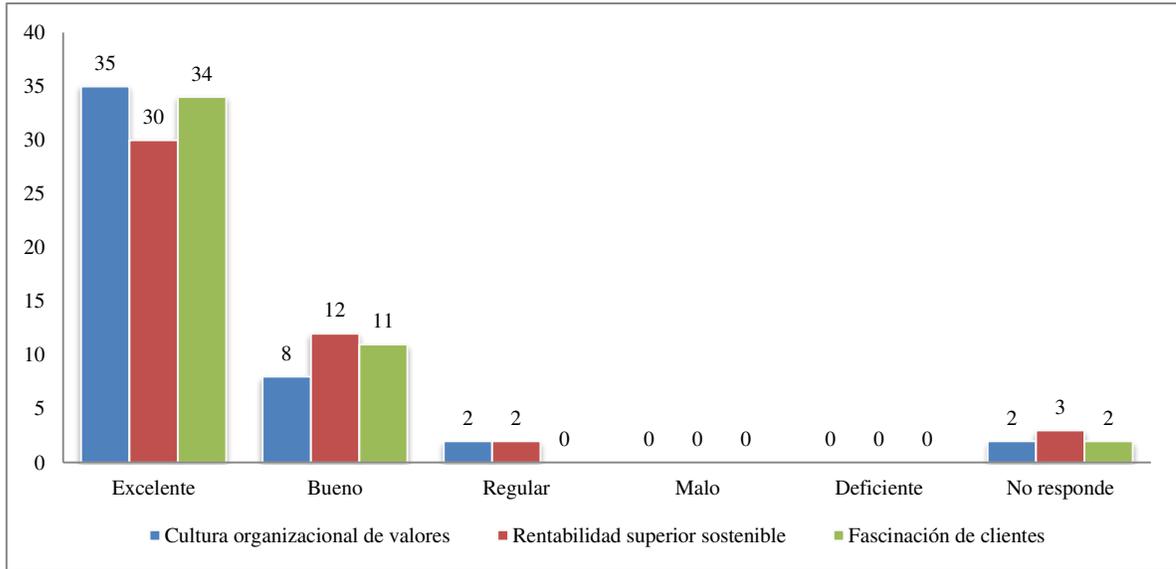
Gráfica No. 12.i Evaluación de plan de referencia de clientes



Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

Los programas de referencia de clientes están evaluados como buenos. Este plan contempla la premiación a clientes que satisfechos con el servicio de la empresa deciden enviar otros clientes a realizar sus préstamos a la organización.

Gráfica No.12.j Evaluación de los objetivos estratégicos de la empresa

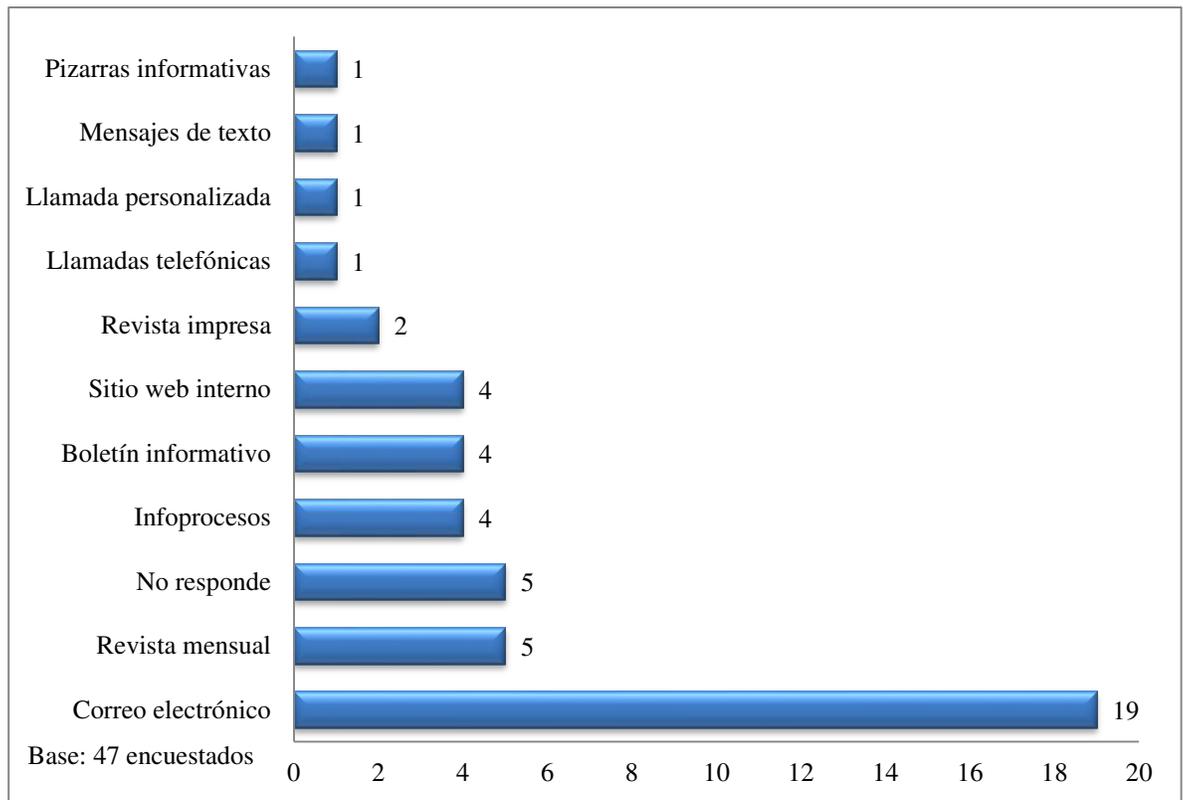


Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

Base: 47 encuestados

Todos los objetivos estratégicos están evaluados como excelentes, pero sobresale la Cultura organizacional de valores con más menciones. Cabe resaltar que la Cultura diferente es lo que los colaboradores más valoran como una ventaja competitiva interna respecto a otras empresas salvadoreñas.

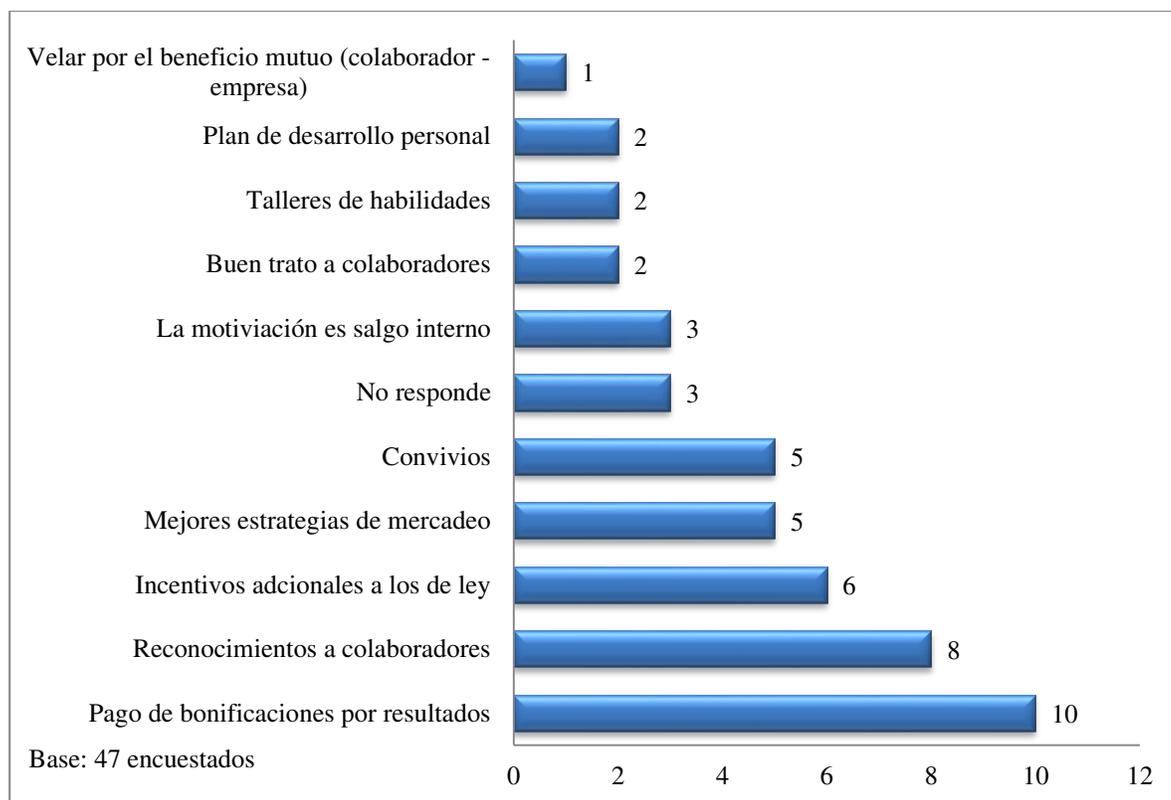
Gráfica No. 13 Medios de comunicación interna que debería usar la empresa



Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

Dentro de los medios de comunicación interna que sugieren que la empresa debería usar el de mayor mención es el correo electrónico.

Gráfica No. 14 Elementos que motivarían a trabajar consistentemente en los objetivos estratégicos



Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

Pago de bonificaciones por resultados y reconocimientos son los elementos que motivaría a los empleados a trabajar consistentemente por los objetivos estratégicos de la empresa.

Gráfica No. 15 Actividad de comunicación que más impacto le ha causado



Fuente: Elaboración propia, abril 2014.

Dentro de las actividades que mayor impacto y recordación les han causado a los colaboradores está el lanzamiento estratégico del año 2013 en el cual se comunicó misión, visión, objetivos y campaña de marketing para el año.

## Capítulo V

### Discusión de resultados

De acuerdo a los antecedentes incluidos al inicio de la presente investigación “La Financiera” es una empresa de préstamos prendarios en la cual este estudio se enfocó y cuyo objetivo general era determinar los procesos de comunicación interna de esta organización ubicada en San Salvador, El Salvador y de la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

#### **Determinar los procesos de comunicación interna en una empresa de servicios financieros ubicada en San Salvador**

La comunicación para Thompson (2008) “es un medio de conexión o de reunión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes, es decir que cada vez que nos comunicamos con nuestras familias, amigos, compañeros de trabajo, socios, clientes, etc., lo que hacemos es establecer una conexión con ellos con el fin de dar, recibir o intercambiar ideas, información o algún significado”.

Para el presente estudio participaron tanto emisores como receptores de la comunicación interna, ya que de acuerdo al concepto lo que se establece es una conexión e intercambio entre las personas que trabajan en la misma empresa.

Según el blog Galeón hispavista el proceso de comunicación cuenta con seis etapas las cuales permiten tener una comunicación efectiva, las cuales son: Identificar a la audiencia objetivo, determinación del objetivo de comunicación, diseño del mensaje, selección de los canales de comunicación, elección de los emisores y evaluación de los resultados.

De acuerdo a los resultados obtenidos la comunicación interna en la empresa, no sigue un proceso determinado, ya que la empresa posee siete departamentos y cada uno de ellos, cuenta con su propio esquema de comunicación. Al mismo tiempo una tercera parte de los receptores de la información califican que la comunicación no es efectiva.

La comunicación en la organización estudiada no se segmenta dependiendo del grupo objetivo que la recibirá, es una comunicación general y de acuerdo a opinión de los receptores muchas veces poco comprensible. Los emisores de la comunicación diseñan los mensajes de acuerdo a las necesidades de su puesto y no de acuerdo al objetivo de la comunicación de la compañía, que finalmente apalancará los objetivos estratégicos.

### **Establecer los medios de comunicación interna utilizados en la organización**

Según la página web Confinem (2012) los canales de comunicación interna se dividen de la siguiente manera: canales escritos, canales orales y canales tecnológicos.

Debido a la velocidad con la que las empresas necesitan tomar decisiones y comunicarse, el medio que ha crecido incansablemente en los últimos años es el correo electrónico y portales de intranet que algunas empresas cuentan entre sus herramientas.

De acuerdo a los resultados de los emisores de la comunicación, los nueve participantes utilizan como medio principal el correo electrónico. Algunos refuerzan su comunicación por la vía telefónica. Hay que considerar para esta información que la sede central se encuentra en San Salvador y las agencias están diseminadas en diferentes departamentos de El Salvador. También el medio que los receptores utilizan para hacer consultas es el medio electrónico, en el cual se encuentran el correo y el chat.

En los resultados de la encuesta a receptores se confirma que la vía de comunicación que se está utilizando es el correo electrónico seguido por comunicación vía telefónica.

De acuerdo a la información bibliográfica obtenida, aunque existen diferentes medios estos no son excluyentes y la estrategia de comunicación debería contemplar el uso de los tres tipos de medios en diferentes momentos y con diferente intensidad para que la información quede permeada en los colaboradores y en consecuencia ejecuten de acuerdo a lo esperado.

### **Identificar el tipo de información comunicada:**

De acuerdo a I. Gonzáles (2009) los tipos de comunicación que existen, se clasifican en: comunicación interpersonal, masiva y organizacional.

En una empresa la comunicación interpersonal son todas las conversaciones uno a uno o en reuniones de grupos pequeños. La comunicación masiva sería la información que no va con ningún filtro y se puede comunicar a todos los colaboradores sin distinción y la comunicación organizacional sería información estructurada, muchas veces confidencial.

En la investigación los emisores de la comunicación indican que en su mayoría la información enviada contiene: presupuestos, procesos, presupuestos, promociones. Pero con una mención importante, la comunicación también se da doble vía, porque se constituye un vehículo para solicitar informes para generar reportes.

Para los colaboradores de esta organización la comunicación interpersonal es muy importante ya que fue muy mencionado el hacer reuniones uno a uno, reuniones de equipos y *focus group* entre otros. La comunicación interpersonal es un vehículo importante para generar confianza entre las personas que trabajan juntas y para construir una cultura de valores, que es uno de los objetivos estratégicos de la financiera. .

### **Determinar la opinión de los distintos participantes sobre los procesos de comunicación empleados en la empresa:**

De acuerdo a la página web Ascendo “la comunicación interna es una herramienta estratégica clave en las empresas, puesto que mediante un buen empleo de la información corporativa se puede transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización, lo cual genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano que se siente motivado y valorado al tener claros y definidos los principios y retos a los que se enfrenta la compañía”.

Cualquier forma de comunicación requiere un emisor, un mensaje y un receptor. En el estudio presentado los emisores son los colaboradores de oficinas centrales que articulan comunicados hacia la operación y los receptores son todos los colaboradores de operaciones que tienen contacto directo con el cliente final y que deben decodificar la información recibida y utilizarla.

De acuerdo a los emisores los procesos de comunicación interna podrían mejorar haciendo presentaciones más gráficas, desarrollando una intranet, usando sólo los canales de comunicación oficiales.

En relación a este mismo tema los receptores de comunicación interna consideran que los procesos de comunicación podrían mejorar enviando la información oportunamente, haciendo entrevistas uno a uno, teniendo información personalizada, teniendo un portal en línea.

Según los resultados, el portal en línea es el único medio en el que ambos grupos coinciden y que podría ser una herramienta para mejorar los procesos de comunicación interna de esta empresa.

En la investigación se consideraron preguntas alrededor de la misión, visión, objetivos estratégicos y planes de la organización, como una forma de validar en qué medida la comunicación interna ha sido eficiente para dar a conocer la estrategia de la empresa. Los resultados no son concluyentes porque algunos colaboradores conocen la estrategia y algunos otros no han recibido información sobre la misma, es importante para que un colaborador se comprometa que conozca la información estratégica de la compañía, sus planes de desarrollo ya que esta información condiciona su ejecución y sus acciones.

## Conclusiones

- En la empresa de servicios financieros no existen procesos definidos de comunicación interna, los emisores de la información siguen sus propios protocolos y son distintos para cada departamento y para cada tipo de mensaje enviado. Al no existir un protocolo claro, los receptores de comunicación no siguen un proceso claro de cómo cascadear la información a todos los colaboradores de operaciones.
- El medio de comunicación utilizado es el correo electrónico principalmente, aunque no todos los colaboradores cuentan con acceso a este. Los empleados que tienen *e-mail* personal son los de oficinas centrales y en la operación las cuentas de correo se asignan por el nombre del puesto de trabajo.
- El tipo de información que se comunica es: social, consistente en aniversarios, cumpleaños, nacimientos de bebés; comunicados de promociones institucionales y locales y procesos operativos y administrativos. La información social llega en formato de presentación, los procesos en texto y los comunicados de promociones una mezcla de presentación y texto.
- Para los empleados la comunicación efectiva es un valor muy relevante pero califican como no adecuados los procesos, ya que opinan esta no sigue un proceso formal, que no es clara, ni oportuna. Existen muchas consultas alrededor de la información comunicada, lo que incide en la ejecución.

## **Propuesta**

**Plan de comunicación interna para una empresa de servicios financieros de préstamos prendarios ubicada en San Salvador, El Salvador**

## Contenido

Justificación	66
Objetivo general	66
Objetivos específicos	67
Propuesta	67
Cronograma	77
Costos	78

# **Propuesta de plan de comunicación interna para una empresa de servicios financieros de préstamos prendarios ubicada en San Salvador, El Salvador**

## **1. Justificación**

A través de la investigación se determinó que los canales de comunicación en la empresa sujeto de estudio son muy pobres, se persiguen metas ambiciosas sin embargo los colaboradores de primera línea desconocen qué hacer para alcanzar esos objetivos estratégicos.

La alta gerencia desarrolla planes muy elaborados que no encuentran eco por los escasos canales de comunicación formales ya mencionados.

Se justifica la elaboración e implementación de la presente propuesta ya que con esta se contribuirá a contar con recursos humanos más preparados y motivados para ejecutar las estrategias y alcanzar los objetivos cuantitativos.

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo general**

Desarrollar una propuesta de estrategia de comunicación interna que sirva de base para contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa servicios financieros de préstamos prendarios ubicada en San Salvador, El Salvador.

## 2.2 Objetivos específicos

- Definir canales de comunicación formales e institucionales para la empresa.
- Sistematizar la comunicación interna y los contenidos.
- Establecer responsables del proceso de comunicación interna.
- Establecer un sistema de control de medición de la comunicación interna.

## 3. Propuesta

### 3.1 Canales de comunicación institucionales

#### a. Portal de recursos humanos, nómina y procesos

El portal deberá contener los siguientes módulos

Recursos Humanos	Plan de carrera	Control de nómina	Comunícate	Procesos
<ul style="list-style-type: none"><li>•Historial</li><li>•Expediente</li><li>•Reconocimientos</li><li>•Amonestaciones</li><li>•Evaluación de desempeño</li><li>•Salud laboral</li><li>•Código de comportamiento interno</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Catálogo de cursos</li><li>•Certificaciones</li><li>•Diplomas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Control vacacional</li><li>•Administración de tiempo laborado</li><li>•Constancias laborales</li><li>•Suspensiones médicas</li><li>•Permisos</li><li>•Recibos de salarios</li><li>•Deducciones</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Misión</li><li>•Visión</li><li>•Valores</li><li>•Objetivos estratégicos</li><li>•Misión personal</li><li>•Propósito de equipo</li><li>•Estrategia 2015</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Administrativos</li><li>•Operativos</li><li>•Recursos Humanos</li><li>•Marketing</li><li>•IT</li><li>•Finanzas</li><li>•Compras</li></ul>

#### b. Correo electrónico

- i. Un correo exclusivo por departamento para comunicación de información oficial y recepción de dudas de otros departamentos o sucursales. Por ejemplo: [infoprocesos@lafinanciera.com](mailto:infoprocesos@lafinanciera.com)

- ii. Un correo exclusivo por sucursal para enviar y recibir información oficial.  
Ejemplo: agencia1@lafinanciera.com
- c. Chat de servicio al cliente interno  
Medio para solución inmediata de problemas y resolución a preguntas frecuentes.
- d. Línea telefónica de servicio al cliente interno  
Línea de consulta telefónica de temas varios relacionados a colaboradores, estrategia y temas relevantes de la institución.
- e. Revista institucional  
Que contemple temas empresariales y temas de carácter social. Publicaciones mensuales en versión digital y publicaciones trimestrales en versión impresa.



### 3.2 Sistematización de la comunicación interna y contenidos

#### Fases del proyecto

Fase 1: + comunicados + sintonizados

Fase 2: Impacto de la comunicación en nuestros resultados estratégicos

Fase 3: Desarrollo de portal de comunicación interna

#### Fase 4: Lo que no se puede medir no se puede mejorar

##### *Fase 1:*

El objetivo de la fase 1 es crear una cultura comunicativa en la organización. Para esto se proponen los siguientes pasos:

- a. Segmentación de grupos estratégicos
  - i. Gerentes de agencia
  - ii. Asesores de servicio al cliente y ventas
  - iii. Jefes y gerentes de los diferentes departamentos
  - iv. Colaboradores de oficina central
  - v. Operativos y mantenimiento
  
- b. Diseño del programa

Programa Orgullo “La Financiera”: este programa deberá trabajar en resaltar el orgullo de pertenecer a la empresa. Partiendo de la premisa que los principales promotores de la empresa deben ser los empleados. El programa deberá transmitir a los colaboradores: entusiasmo, cercanía, lealtad, transparencia. Deberá apoyarse en materiales gráficos para promover: los valores de la organización, la misión y visión de la empresa y conectarla con la misión personal de los colaboradores para crear un vínculo emocional.

- c. Difusión
  - a. Medios internos
    - i. Correo electrónico  
Se debe desarrollar una campaña de expectativa, lanzar el proyecto y una campaña de mantenimiento.
    - ii. Revista institucional

De acuerdo al contenido expuesto anteriormente, la revista debe contener información clave del programa “Orgullo”

iii. Afiches para los murales de agencias y departamentos

Para garantizar que todos los empleados conozcan la información sobre el programa “Orgullo” se debe garantizar la comunicación por varios canales como afiches impresos para ser colocados en las diferentes carteleras de la empresa.

b. Líderes

i. Formales (por nivel jerárquico)

- Reuniones 1 a 1

Modelo de agenda de reunión:

- Bienvenida
- Puesta en común de fin en mente de la reunión
- Contenido
- Acuerdos
- Informe de la sesión

ii. Informales (por nivel de influencia)

- Reuniones no estructuradas
- Conversaciones de pasillo
- Reuniones en horarios de refacción y almuerzo

*Fase 2:*

La fase 2 lo que pretende es dar a conocer a los colaboradores de todo nivel los resultados estratégicos de la empresa. Para esto se proponen los siguientes pasos:

a. Segmentación de grupos estratégicos

- i. Gerentes, Jefes y Gerentes de agencia
- ii. Coordinadores y Asistentes de oficinas y de agencias
- vi. Asesores de servicio al cliente y ventas
- vii. Operativos y mantenimiento

b. Diseño del programa

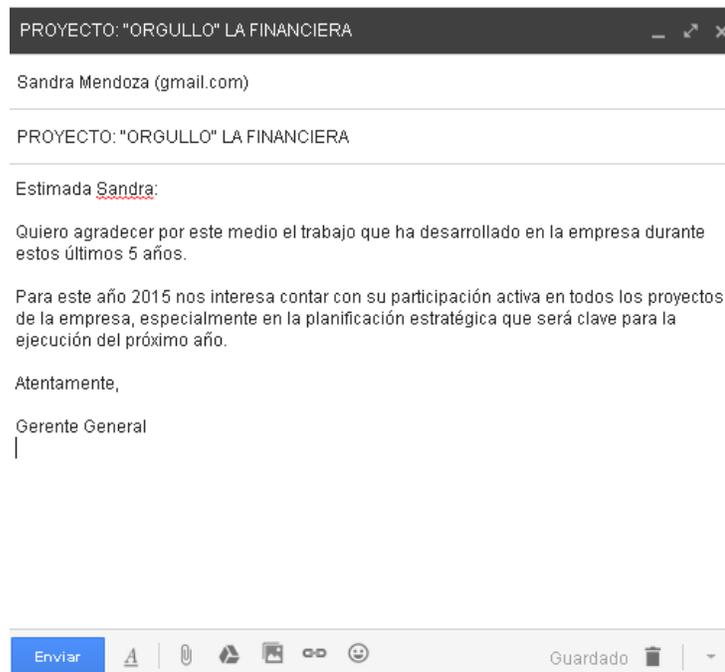
“Nuestro impacto en los resultados”: este programa deberá diseñar y presentar los resultados cuantitativos y cualitativos de los tres objetivos estratégicos, de acuerdo a los grupos estratégicos segmentados para su nivel de comprensión y acceso a la información.

c. Difusión

1. Medios internos

i. Correo electrónico personalizado

Ejemplo de correo electrónico enviado a un colaborador.



ii. Revista institucional

Ejemplo de diseño de la revista.



iii. Tableros de resultados de agencias y departamentos

Ejemplo de tablero de resultados a exponer en departamentos y sucursales.

Tablero de Resultados			
Meta	% avance	Fecha:	Departamento:
Meta 1		Proyectos	
Meta 2		Proyecto 1	
Meta 3		Proyecto 2	
Meta 4		Proyecto 3	

## 2. Líderes

- i. Formales (por nivel jerárquico)
- ii. Informales (por nivel de influencia)

### *Fase 3:*

La fase 3 lo que busca es crear un portal interno para la comunicación de los diferentes departamentos cuyas características sean: una plataforma de información y de autogestión.

Los pasos a seguir serían los siguientes:

- a. Segmentación de usuarios del portal por nivel de acceso
  - i. Gerentes
  - ii. Jefes de departamento
  - iii. Gerentes de agencia
  - iv. Asistentes de agencia
  - v. Asesores de servicio
  - vi. Coordinadores y Asistentes de oficinas centrales
  - viii. Asesores de ventas
  - ix. Operativos
  - x. Mantenimiento
  
- b. Diseño del portal “Comunicación interna”
  - i. Plataforma: se recomienda un portal de información a través de la intranet
  - ii. Responsable de la plataforma: el responsable del diseño y habilitación del portal será el gerente de tecnología
  - iii. Responsable de la administración y mantenimiento del portal: será el gerente de cultura y desarrollo organizacional

- iv. Responsable de la estructuración de la información y contenido: el departamento de procesos será el responsable de estructurar la información de acuerdo a su nivel de importancia en: memos, procesos, comunicados promocionales, comunicados sociales, etc.
- v. Responsables de la comunicación: cada departamento tendrá asignado un supe usuario que será el responsable de cargar la información para que esté disponible para todos los colaboradores, al mismo tiempo será el responsable de solventar cualquier inquietud que surja relacionada a la comunicación enviada

c. Diseño de plan de Manejo de redes sociales y SMS hacia empleados

Con el auge de las redes sociales se recomienda crear redes sociales para mantener en comunicación a los empleados, a través de las cuales se pueden comunicar eventos sociales. También el manejo de los mensajes de texto y aplicaciones de mensajería que refuercen los mensajes que la empresa decida enviar.

d. Lanzamiento del portal

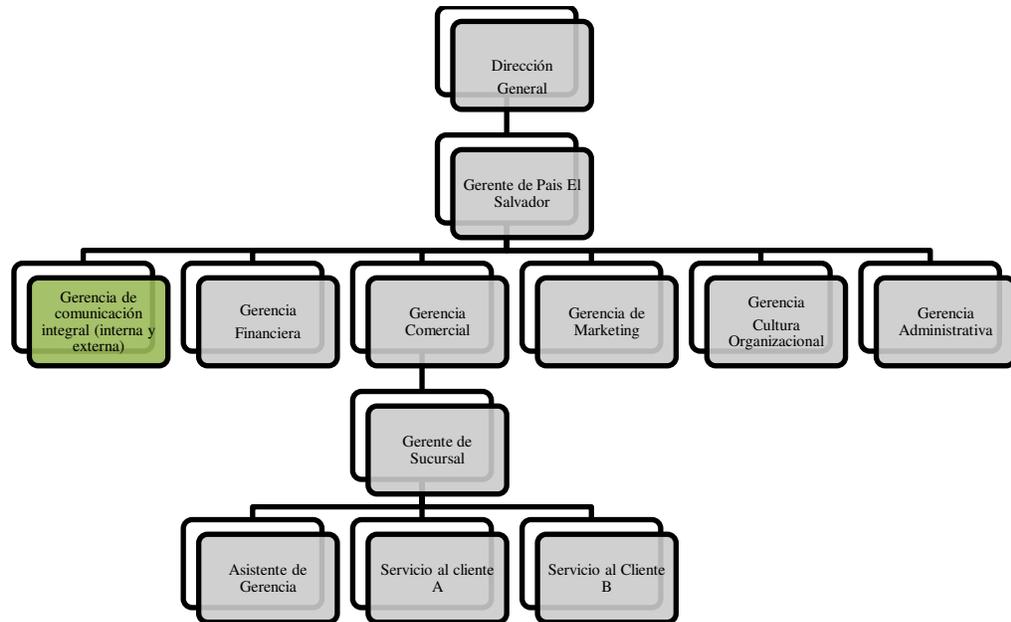
1. Medios internos

- i. Correo electrónico personalizado
- ii. Revista institucional impresa y digital
- iii. Tableros de resultados de agencias y departamentos
- iv. Portal a través de intranet.
- v. Redes sociales

### 3.3 Responsables del proceso de comunicación

De acuerdo a los procesos de comunicación establecidos se marcan en el organigrama de la empresa los responsables formales de la fluidez de la comunicación interna, se recomienda la creación de un departamento de comunicación para la gestión.

## Organigrama General



Fuente: Departamento de Recursos Humanos, Actualización Enero 2014 (agregando la propuesta de la creación del departamento de comunicación integral)

Los responsables de la comunicación interna serán todos los Gerentes de los diferentes departamentos, guiados por un gerente de comunicación integral cuyo rol será mantener la calidad y velocidad de los flujos de información dentro y fuera de la organización.

### 3.4 Sistema de control y medición de la comunicación interna

#### *Fase 4:*

La fase 4 deberá establecer los medidores que indiquen el éxito o fracaso de la implementación de la estrategia de comunicación interna.

#### Indicadores de comunicación

- Cantidad de documentos comunicados

- Cantidad de consultas recibidas

#### Indicadores a medir en la empresa

- Conocimiento de misión, visión y valores
- Incremento de la identificación con la empresa
- Reducción de costos
- Reducción de rotación de personal
- Cumplimiento de procesos operativos y administrativos
- Incremento de satisfacción del cliente externo

#### Indicadores a medir en los colaboradores

- Satisfacción en el trabajo

#### Ejemplo de encuesta de satisfacción laboral

	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Moderadamente Insatisfecho	Ni satisfecho Ni insatisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1. Condiciones físicas del trabajo.							
2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo.							
3. Tus compañeros de trabajo.							
4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho.							
5. Tu superior inmediato.							
6. Responsabilidad que se te ha asignado.							
7. Tu salario.							
8. La posibilidad de utilizar tus capacidades.							
9. Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa.							
10. Tus posibilidades de promocionar.							
11. El modo en que tu empresa está gestionada.							
12. La atención que se presta a las sugerencias que haces.							
13. Tu horario de trabajo.							
14. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo.							
15. Tu estabilidad en el empleo.							

Fuente: [www.psicología-online.com](http://www.psicología-online.com)

- Identificación con la empresa  
Medición a través de herramienta de medición de clima organizacional 360° de la consultora Franklin Covey.
- Sentido de contribución con el trabajo realizado  
Ejemplo de correo electrónico comunicando las mediciones empresariales:



- Mejores relaciones interpersonales entre equipos y departamentos

#### 4. Cronograma

Se propone el siguiente cronograma de implementación, consistente en 18 meses de ejecución, dentro de los cuales se considera que el plan puede tener resultados e impacto tanto en la empresa como en los empleados.

Es importante mantener activos todos los materiales visuales de apoyo y que estén a disposición de todos los colaboradores de la organización para poder lograr una verdadera cultura de comunicación.

Actividad	Departamento responsable	Meses																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
<i>Fase 1</i>																			
Segmentación de grupos de interés	Cultura y Desarrollo Org.	■																	
Diseño del programa Orgullo "La Financiera"	Cultura y Desarrollo Org.	■	■																
Difusión del programa	Cultura y Desarrollo Org.			■	■														
<i>Fase 2</i>																			
Segmentación de grupos de interés	Operaciones			■															
Diseño del programa "Nuestro impacto en los resultados"	Operaciones y Mercadeo				■	■													
Difusión del programa	Cultura y Desarrollo Org.				■	■													
<i>Fase 3</i>																			
Segmentación de grupos de interés	Cultura y Desarrollo Org.							■											
Diseño del Portal "Comunicación interna"	Cultura, IT, Mercadeo, Procesos							■	■	■									
Diseño de plan manejo de redes sociales	Mercadeo y Cultura							■	■										
Lanzamiento del portal y redes sociales	Cultura y Desarrollo Org.											■							
<i>Fase 4</i>																			
Medición de indicadores de comunicación	Procesos													■	■	■			
Medición de indicadores de empresa	Operaciones																	■	■
Medición de indicadores de colaborador	Cultura y Desarrollo Org.																■	■	■

## 5. Costos

Para poder desarrollar todo el plan de comunicación interna planteado se estima una inversión aproximada de \$13,950.00 (dólares de los Estados Unidos, moneda local de El Salvador) por los 18 meses del proyecto, que se desglosan de la siguiente forma:

Concepto	Mensual	Total
Materiales de promoción		
Programa Orgullo "La Financiera"	\$600.00	\$1,200.00
Programa "Nuestro impacto en los resultados"	\$600.00	\$1,200.00
Portal y redes sociales	\$600.00	\$600.00
Diseño del portal y redes sociales		
Costos de diseño del portal	\$5,000.00	\$5,000.00
Creación de redes sociales	\$700.00	\$700.00
Administración del portal	\$500.00	\$3,500.00
Administración de redes sociales	\$250.00	\$1,750.00
<b>Total</b>		<b>\$13,950.00</b>

La inversión que se propone es para un período de 18 meses para los 18 puntos de venta y la oficina central con que cuenta la operadora. Esto da a razón mensual un costo asignable a cada unidad de \$40.78, que es un costo bajo cuyo rendimiento se podría medir contra:

- Cantidad de correos electrónicos aclaratorios de la información enviada
- Número de llamadas para recabar solicitar datos adicionales a los comunicados
- Ejecución no alineada a lo esperado
- Generación de falsas expectativas para colaboradores, clientes y socios de la empresa
- Involucramiento de los empleados en las estrategias de la empresa
- Resultados numéricos reflejados en informes financieros

## Bibliografía

Barrera, Y. (2012) *Estrategia de comunicación interna para el Instituto de Recreación de los Trabajadores de la Empresa Privada de Guatemala – IRTRA-*. (Tesis de grado) Guatemala. Universidad Rafael Landívar.

Chiavenato I. (2006) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7ª. Ed.): McGraw-Hill Interamericana

Guzman M. (2007) *La anticipación de la crisis, una aplicación del enfoque del caos*. Eidos

Hernández Sampieri y otros (2007). *Metodología de la Investigación*. México, DC.: Editorial McGraw Hill.

Madrid, S (2008) *Diagnóstico del proceso de comunicación interna en puestos administrativos y operativos de una empresa guatemalteca fabricante de productos plásticos*. (Tesis de grado) Guatemala. Universidad Rafael Landívar.

Staton, W., Etzel M. & Walker B. (2007) *Fundamentos de Marketing*. (14ª. Ed.): McGraw-Hill Interamericana

Universidad Panamericana. (2012). *Guía para elaboración del Informe Académico de Práctica Empresarial Dirigida*. Guatemala: Facultad de Ciencias Económicas.

Universidad Panamericana (2012) *Guía para presentar el trabajo de egreso*. Guatemala: Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana (2012) *Manual de estilo de trabajos académicos*. Guatemala: Instituto de Investigaciones Sociales.

Weil, Pascale (1990): *La comunicación global*, Paidós, Barcelona, 1992

## **Internet**

Ascendo (2013) *Importancia de la comunicación interna*. Disponible en <http://www.acsendo.com/es/blog/la-importancia-de-la-comunicacion-interna-en-las-organizaciones/>. Recuperado el 29/09/2014

Blog cambio de cultura (2011) *Objetivos de la comunicación interna*. Disponible en <http://sinapsis-consultores.com.mx/blog/2011/06/objetivos-de-la-comunicacion-interna/>.  
Recuperado el 16/09/2014

Confinem (2012) *Soluciones a problemas empresariales*. Disponible en <http://www.mirelasolucion.es/blog/comunicacion-interna-canales/>. Recuperado el 16/09/2014

Edublog de la Facultad de Periodismo Cuenca (2012) *Principales barreras de comunicación interna*. Disponible en <http://just-communication.blogspot.com/2012/05/principales-barreras-de-comunicacion.html>. Recuperado el 16/09/2014

Fernández Collado, C. (2011) *Comunicación interna*. Disponible en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011a/895/Comunicacion%20Interna.htm>. Recuperado el 21/08/2014

Gaitán, M. (2012) “*Percepción de los colaboradores en los departamentos operativos de una empresa corredora de seguros de la ciudad de Guatemala con respecto a los canales de comunicación interna*” (Tesis de grado) Guatemala. Universidad Rafael Landívar. Disponible en <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Gaitan-Melanie.pdf>. Recuperado el 01/08/2014

Galeon.com hispavista (2012) *Proceso de comunicación*. Disponible en <http://promocionytrasmision.galeon.com/productos2058802.html>. Recuperado el 21/08/2014

Galeon.com hispavista (2013) *Definición de Comunicación Organizacional*. Disponible en <http://comunicacionempresa.galeon.com/productos2280371.html>. Recuperado el 21/08/2014

González, I. (2009) *Comunicación interpersonal y comunicación organizacional*. Disponible en <http://vanessamvenegasvera.wordpress.com/2009/06/01/comunicacion-interpersonal-y-comunicacion-organizacional/>. Recuperado el 21/08/2014

Muñiz, R. (2014) *Marketing XXI*. Disponible en <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>. Recuperado el 21/08/2014

Rodríguez Ramírez, K. (2009) *Comunicación ascendente, descendente y horizontal en las empresas*. Disponible en <http://es.scribd.com/doc/23631738/Comunicacion-Ascendente-Descendente-y-Horizontal-en-Las-Empresas-Karen>. Recuperado el 21/08/2014

Tecnología y Pyme (2014) *Herramientas de comunicación interna*. Disponible en <http://www.tecnologiapyme.com/software/cinco/herramientas-para-mejorar-la-comunicación-interna-de-la-empresa>. Recuperado 29/09/2014

Thompson, I. (2008) *Comunicación*. Disponible en <http://www.promonegocios.net/comunicación/defincion-comunicación.html>. Recuperado el 21/08/2014

## ANEXOS

## ANEXO 1

### Cuadro de diagnóstico del problema

SINTOMAS	CAUSAS	PRONÓSTICO	CONTROL DEL PRONÓSTICO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los empleados no están identificados con las campañas de mercadeo</li> <li>• Los empleados no venden las promociones de la empresa en cada interacción con los clientes</li> <li>• Los colaboradores no viven la misión y visión de la organización</li> <li>• Los colaboradores no cumplen con todos los procesos de atención al cliente que la organización tiene como estándares de calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A los empleados no les gustan las campañas institucionales de la empresa</li> <li>• La campaña institucional no se comunica a los colaboradores por canales internos</li> <li>• Los colaboradores no entienden las promociones de ventas</li> <li>• Los empleados desconocen el costo de las promociones</li> <li>• Los colaboradores están desmotivados</li> <li>• Los colaboradores no tienen compromiso con los objetivos de la organización</li> <li>• Los colaboradores no comparten la estrategia de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja en las ventas</li> <li>• Mal servicio al cliente</li> <li>• Pérdida de clientes</li> <li>• Promociones de ventas inefectivas</li> <li>• Presupuesto mal invertido</li> <li>• Alta rotación de personal</li> <li>• Pérdida de confianza</li> <li>• Mal clima laboral</li> <li>• Inversiones altas en contrataciones y capacitación de nuevos colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar campañas de mercadeo interno para que los empleados se identifiquen con la estrategia de la organización.</li> <li>• Hacer partícipes a los colaboradores de las campañas y promociones para que puedan desplegarse correctamente en el servicio al cliente.</li> <li>• Desarrollar talleres de <i>rol play</i> para desarrollar habilidades de atención al cliente con calidad.</li> </ul>

## ANEXO 2

### INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS EMISORES DE COMUNICACIÓN INTERNA

Entrevista para medir la comunicación interna de una empresa de servicios financieros de préstamos prendarios ubicada en San Salvador, El Salvador

Buenos días / tardes / noches, mi nombre es: \_\_\_\_\_ y estoy realizando una encuesta para medir comunicación interna en una empresa de servicios financieros de préstamos prendarios ubicada en San Salvador, El Salvador, que a continuación se denominará como “La Financiera”

Fecha de realización de la encuesta:

Puesto:

Agencia/Departamento:

Instrucciones: Por favor respóndame las siguientes preguntas de acuerdo a lo que realiza actualmente en su puesto de trabajo (no lo que desearía hacer)

1. ¿Qué tipo de información canaliza actualmente hacia todos los colaboradores de la organización?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Qué medios utiliza para transmitir la información anteriormente mencionada, hacia los colaboradores de “La Financiera”?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Sus clientes le hacen consultas acerca de la información que comunica?

SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_

¿DE QUÉ FORMA? \_\_\_\_\_

4. ¿Solicita algún tipo de retroalimentación acerca de la información enviada?

SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_  
A VECES \_\_\_\_\_

¿DE QUÉ FORMA? \_\_\_\_\_  
¿QUÉ TIPO DE INFORMACIÓN OBTIENE?  
\_\_\_\_\_

5. ¿Toma en cuenta la opinión de sus clientes internos para cambiar su tipo de comunicación?

SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_

¿DE QUÉ FORMA? \_\_\_\_\_

¿QUÉ TIPO DE INFORMACIÓN OBTIENE? \_\_\_\_\_

6. ¿Cómo se ejecutan los procesos que comunica?

EXCELENTE \_\_\_\_\_  
BUENA. \_\_\_\_\_  
REGULAR \_\_\_\_\_  
MALA \_\_\_\_\_  
DEFICIENTE \_\_\_\_\_

7. Describa que alternativas de solución ha explorado para mejorar la ejecución

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿Qué sugerencia puede aportar para mejorar la comunicación interna en la empresa?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

### ANEXO 3

#### INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS CLIENTE INTERNO

Entrevista para medir la comunicación interna de una empresa de servicios financieros ubicada en San Salvador, El Salvador

Encuestador: \_\_\_\_\_ No. Encuesta: \_\_\_\_\_

Buenos días / tardes / noches, mi nombre es: \_\_\_\_\_ y estoy realizando una encuesta para medir la comunicación interna en una empresa de servicios financieros de préstamos prendarios ubicada en San Salvador, El Salvador, que a continuación se denominará como “La Financiera”. Agradezco de antemano sus respuestas.

Fecha de realización de la encuesta:
Puesto:
Agencia/Departamento:

Instrucciones: Por favor responda las siguientes preguntas de acuerdo a lo que piensa personalmente de cada elemento que se menciona

1. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

SI\_\_\_\_  
NO\_\_\_\_

2. ¿Se identifica con la misión y visión de la empresa?

SI\_\_\_\_  
NO\_\_\_\_

3. ¿Conoce la estrategia de la empresa para cumplir su misión y visión?

SI\_\_\_\_  
NO\_\_\_\_

Si respondió SI, descríbala:

---

---

---

4. ¿Siente que su trabajo contribuye con la Misión y Visión de la empresa?

SI\_\_\_\_  
NO\_\_\_\_

Por qué?\_\_\_\_\_

5. ¿La información de actividades o eventos importantes de la empresa se comunican de forma adecuada y oportuna?

SI\_\_\_\_  
NO\_\_\_\_

6. ¿Existen vías de comunicación adecuadas para aportar ideas, sugerencias, problemas y preocupaciones?

SI\_\_\_\_  
NO\_\_\_\_

Si respondió SI, descríbalas:

7. La comunicación en la empresa ¿es efectiva?

SI\_\_\_\_  
NO\_\_\_\_

8. Si pudiera mejorar la comunicación en la empresa, ¿qué haría?

\_\_\_\_\_

9. ¿Conoce la estrategia de mercadeo que tiene la empresa?

SI\_\_\_\_  
NO\_\_\_\_  
ESCASAMENTE\_\_\_\_\_

10. ¿A través de qué medios se ha enterado usted de la estrategia?

---



---



---

11. Para cada elemento mencionado a continuación y de acuerdo a la escala 5 Excelente 1 Deficiente, indique cuál es su evaluación de cada ítem.

Califique cada uno de los elementos que se enumeran	Escala				
	Deficiente	Bien			Excelente
1. Plan de mercadeo anual	1	2	3	4	5
2. Posicionamiento de la empresa	1	2	3	4	5
3. Plan de comunicación hacia los clientes externos de la empresa	1	2	3	4	5
4. Plan de comunicación hacia los clientes internos de la empresa	1	2	3	4	5
5. Medios de comunicación usados hacia los clientes externos de la empresa	1	2	3	4	5
6. Medios de comunicación usados hacia los clientes internos de la empresa	1	2	3	4	5
7. Promociones de captación de clientes nuevos	1	2	3	4	5
8. Promociones de retención y lealtad de clientes	1	2	3	4	5
9. Programas de referencia de clientes	1	2	3	4	5
10. Su grado de identificación con la Cultura de valores y centrada en la persona de la empresa	1	2	3	4	5
11. Su grado de identificación con el objetivo de Rentabilidad de la Empresa	1	2	3	4	5
12. Su grado de identificación con la Fascinación de clientes de la empresa	1	2	3	4	5

13. ¿Qué medios de comunicación debería usar la empresa para que usted conociera la información interna?

---



---

14. ¿Qué elementos motivadores lo harían trabajar consistentemente en el alcance de los objetivos estratégicos?

---

---

15. ¿Cuál ha sido la actividad / comunicación que ha realizado “La Financiera” que más impacto / recordación han causado en usted?

---

---

GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

## ANEXO 4

Tabla de sujetos

Objetivos	Sujeto	Universo	Censo	Instrumento
<p>procesos de comunicación interna en una empresa de servicios financieros ubicada en San Salvador, El Salvador</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer los medios de comunicación interna utilizados en la organización</li> <li>• Identificar el tipo de información comunicada</li> <li>• Determinar la opinión de los distintos participantes sobre los procesos de comunicación empleados en la empresa</li> <li>• Establecer la frecuencia con que el cliente interno solicita clarificación de la información enviada</li> </ul> <p>de plan de comunicación interna en base a los resultados.</p>	<p>Colaboradores de oficinas centrales emisores de información interna</p>	<p>Las poblaciones no son mayores a 100 sujetos</p>	<p>Se encuestó a 9 colaboradores de los diferentes departamentos de la empresa</p>	<p>Encuesta</p>
	<p>Colaboradores de operaciones receptores de información interna</p>		<p>Se encuestó a 47 colaboradores de operaciones de las diferentes posiciones en la empresa</p>	<p>Encuesta</p>

## ANEXO 5

### Tabla de Variables

Problemática	Variable de estudio	Indicadores de variable	Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Cuestionario/ preguntas	Sujeto
Los empleados no conocen ni están identificados con las campañas y promociones de mercadeo de la empresa, por esa razón no promueven sus beneficios hacia los clientes, esto incide en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.	Comunicación interna	Características de los sujetos de investigación	¿Cuáles son los procesos de comunicación interna utilizados en una empresa de servicios financieros ubicada en San Salvador?	Determinar los procesos de comunicación interna en una empresa de servicios financieros ubicada en San Salvador, El Salvador	Establecer los medios de comunicación interna utilizados en la organización	¿Qué puesto de trabajo ocupa en la empresa?	Colaboradores de oficinas centrales emisores de información interna
		Información interna que se comunica en la empresa			Identificar el tipo de información comunicada	¿Qué tipo de información canaliza actualmente hacia todos los colaboradores de la organización?	
		Medios de comunicación interna que son utilizados			Determinar la opinión de los distintos participantes sobre los procesos de comunicación empleados en la empresa	¿Sus clientes le hacen consultas acerca de la información que comunica?	
					Establecer la frecuencia con que el cliente interno solicita clarificación de la información enviada	¿Solicita algún tipo de retroalimentación acerca de la información enviada?	
					Elaborar una propuesta de plan de comunicación interna	¿Toma en cuenta la opinión de sus clientes internos para cambiar su tipo de comunicación?	
						¿Qué medios utiliza para transmitir la información anteriormente mencionada, hacia los colaboradores de “La Financiera”?	

<p>Los empleados no conocen ni están identificados con las campañas y promociones de mercadeo de la empresa, por esa razón no promueven sus beneficios hacia los clientes, esto incide en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.</p>	<p>Comunicación interna</p>	<p>Alternativas de solución para mejorar la comunicación interna</p>				<p>¿Cómo se ejecutan los procesos que comunica?</p> <p>Describa que alternativas de solución ha explorado para mejorar la ejecución</p> <p>¿Qué sugerencia puede aportar para mejorar la comunicación interna en la empresa?</p>	<p>Colaboradores de oficinas centrales emisores de información interna</p>
--	-----------------------------	--	--	--	--	--	--

<p>Los empleados no conocen ni están identificados con las campañas y promociones de mercadeo de la empresa, por esa razón no promueven sus beneficios hacia los clientes, esto incide en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.</p>	<p>Comunicación interna</p>	<p>Conocimiento de la misión y visión de la empresa e identificación con las mismas</p>				<p>¿Conoce la misión y visión de la empresa?</p> <p>¿Se identifica con la misión y visión de la empresa?</p> <p>¿Conoce la estrategia de la empresa para cumplir su misión y visión?</p> <p>¿Siente que su trabajo contribuye con la Misión y Visión de la empresa?</p>	<p>Colaboradores de operaciones receptores de información interna</p>
--	-----------------------------	---	--	--	--	---	---

							Colaboradores de operaciones receptores de información interna
--	--	--	--	--	--	--	--