

Universidad Femenina del Sagrado Corazón
Facultad de Traducción, Interpretación y Ciencias de la
Comunicación
Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación

PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA EN
UNA RADIOEMISORA RELIGIOSA

Tesis presentada por:
HODALY BELÉN RUIZ FRANCIA

Para obtener el Título Profesional de Licenciada en Ciencias de la
Comunicación

Línea de investigación:
Proyectos y estrategias comunicacionales

Asesora:
Mgtr. Luz María Flores Cabello
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4272-6419>

Lima – Perú
2025

Los miembros del jurado han aprobado el estilo y el contenido de la tesis sustentada por:

HODALY BELÉN RUIZ FRANCIA

LUZ MARIA FLORES CABELLO

Asesor: Nombre(s) y Apellidos

CARMEN VERONICA VIDAURRE GÜIZA

Presidente de Jurado: Nombre(s) y Apellidos

LESLIE FABIOLA DE LOS RÍOS RAMÍREZ

Miembro de Jurado 1: Nombre(s) y Apellidos

MARITZA ROSARIO BUENDÍA NARCISO

Miembro de Jurado 2: Nombre(s) y Apellidos

LUZ MARÍA FLORES CABELLO

Miembro de Jurado 3: Nombre(s) y Apellidos



Mtro. Carmen Vidaurre Güiza
Decana de la Facultad Traducción,
Interpretación y Ciencias de la
Comunicación

Declaratoria de Originalidad del Asesor

Facultad o Escuela de Pregrado:	Traducción, Interpretación y Ciencias de la Comunicación		
Escuela Profesional o Programa Académico:	Ciencias de la Comunicación		
Dependencia a la que pertenece el docente asesor:	Departamento de Idiomas y Ciencias de la Comunicación		
Docente asesor que verifica la originalidad:	Mtra. Luz María Flores Cabello		
ORCID:	https://orcid.org/0000-0003-4272-6419		
Título del documento:	Propuesta de un plan de comunicación interna en una radioemisora religiosa		
Autora del documento:	Hodaly Belén Ruiz Francia		
Mecanismo utilizado para detección de originalidad:	Software Turnitin		
Nº de trabajo en Turnitin: (10 dígitos)	2707160846		
Porcentaje de <u>similitud</u> detectado:			11 %
Fuentes originales de las similitudes detectadas:	Fuentes de internet =	11 %	
	Publicaciones =	4 %	
	Trabajos del estudiante =	3 %	
<p>TESIS FINAL 27-06-2025</p> <hr/> <p style="color: red;">INFORME DE ORIGINALIDAD</p> <hr/> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p style="font-size: 2em; color: red;">11</p> <p>%</p> <p>INDICE DE SIMILITUD</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p style="font-size: 2em; color: red;">11</p> <p>%</p> <p>FUENTES DE INTERNET</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p style="font-size: 2em; color: red;">4</p> <p>%</p> <p>PUBLICACIONES</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p style="font-size: 2em; color: red;">3</p> <p>%</p> <p>TRABAJOS DEL ESTUDIANTE</p> </div> </div> <hr/>			
<p>El docente asesor declara ha revisado el informe de similitud y expresa que el porcentaje señalado cumple con las “Normas Internas de Investigación e Innovación” establecidas por la Universidad Femenina del Sagrado Corazón.</p>			
Fecha de aplicación en Turnitin:	27-06-2025		

RESUMEN

En los últimos años, la comunicación interna dentro del campo corporativo ha cobrado un papel relevante en la gestión de los procesos comunicacionales al promover el diálogo y participación de los colaboradores dentro de la organización. En ese sentido, el presente trabajo propone un plan comunicativo para el fortalecimiento de la comunicación interna en una radioemisora religiosa en la provincia de Otuzco del departamento de La Libertad. Para ello, se planteó la aplicación de una serie de estrategias desde el mensaje y el canal de difusión para consolidar las relaciones interpersonales entre sus integrantes. La investigación tuvo un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo y diseño fenomenológico que partió por conocer las percepciones de los trabajadores para identificar el diagnóstico situacional. De esta manera, se aplicó la técnica de la entrevista semiestructurada conformada por 14 preguntas abiertas a seis colaboradores de la empresa. Como resultado, se encontró que la comunicación interna en la radioemisora es buena, horizontal y fluida. Sin embargo, existen dificultades en la emisión y comprensión del mensaje. Por tanto, se concluyó que la comunicación interna contribuye a mantener debidamente informado al colaborador, fortaleciendo las relaciones laborales, el trabajo en equipo y el compromiso laboral.

Palabras claves: Comunicación corporativa; comunicación interna; plan de comunicación, procesos comunicacionales.

ABSTRACT

In recent years, internal communication in the corporate field has taken on a relevant role in the management of communication processes by promoting dialogue and participation of employees in the organization. In this sense, this paper proposes a communication plan to strengthen internal communication in a religious radio station in the province of Otuzco in the department of La Libertad. To this end, the application of a series of strategies from the message and the dissemination channel was proposed to consolidate interpersonal relationships among its members. The research had a qualitative approach, descriptive and phenomenological design that started by knowing the perceptions of the workers to identify the situational diagnosis. In this way, the semi structured interview technique was applied, consisting of 14 open questions to six employees to the company. As a result, it was found that internal communication in the radio station is good, horizontal and fluid. However, there are difficulties in the emission and understanding of the message. Therefore, it was concluded that internal communication contributes to keeping the employees duly informed, strengthening labor relations, teamwork and work commitment.

Key words: Corporate communication; internal communication; communication plan; communication processes.

DEDICATORIA

A Dios y la Virgen María por abrirme las puertas hacia el camino profesional que añoré desde pequeña. Gracias por escuchar mis oraciones y ayudarme a construir ese futuro que tanto soñé.

A mi padre, Javier Arturo Ruiz Torres, por enseñarme el verdadero amor y demostrarme que con perseverancia, fortaleza y resiliencia se es capaz de enfrentarse a los avatares de la vida. Gracias por ser mi muro de contención y acompañarme con tu presencia. La vida a tu lado sabe mucho mejor. Te amo eternamente.

A mi madre, María Cecilia Francia Changra, por enseñarme a ser valiente y decidida. Gracias por tus palabras de aliento y tus abrazos reconfortantes que me inspiran a ser mi mejor versión cada día. Te amo.

A mis amadas abuelas, Leticia Torres Marigorda y Lola Changra Rojas, mis dos grandes maestras, quienes con sabiduría y determinación me enseñan a mantenerme siempre humilde y paciente en este largo caminar.

A Gabriel Pérez, el misionero de mi vida quien con su amor y espiritualidad me acerca más a Dios cada día. Gracias por ser mi compañero.

A mi asesora, Mtro. Luz María Flores, por su guía y acompañamiento en la elaboración de mi titulación. De igual manera, a mi alma máter UNIFÉ por contribuir en mi formación profesional.

ÍNDICE

	Página
RESUMEN/ ABSTRACT	4
DEDICATORIA	5
ÍNDICE.....	6
LISTA DE TABLAS	9
LISTA DE FIGURAS	11
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
1.1 Planteamiento del problema.....	15
1.2 Justificación de la investigación.....	21
1.3 Delimitación y limitación de la investigación	23
1.4 Objetivos de la investigación	24
1.4.1 Objetivo general	24
1.4.2 Objetivos específicos.....	24
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	25
2.1 Antecedentes de la investigación	25
2.2 Bases teóricas	33
2.3 Definición de términos.....	39
2.3.1 Comunicación formal.....	39
2.3.2 Comunicación informal.....	40
2.3.3 Comunicación vertical descendente.....	40
2.3.4 Comunicación vertical ascendente	41
2.3.5 Comunicación horizontal.....	42
2.3.6 Canales tradicionales.....	42
2.3.7 Canales tecnológicos.....	43
2.4 Supuestos	44
CAPÍTULO III: MÉTODO	45
3.1 Nivel, tipo y diseño de la investigación	45
3.2 Participantes.....	48
3.3 Unidad de análisis	52
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	58
3.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	60

CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO	62
4.1 Comunicación interna	63
4.1.1 Comunicación formal.....	63
4.1.2 Comunicación informal.....	66
4.1.3 Comunicación vertical descendente	68
4.1.4 Comunicación vertical ascendente	70
4.1.5 Comunicación horizontal.....	72
4.1.6 Canales tradicionales.....	74
4.1.7 Canales tecnológicos.....	76
CAPÍTULO V: PROPUESTA COMUNICACIONAL.....	81
1. Resumen ejecutivo	81
2. Problema a resolver.....	82
3. Objetivo de la propuesta comunicacional.....	83
3.1. Objetivo general.....	83
3.2. Objetivos específicos.....	83
4. Estrategia comunicacional.....	83
5. Discursos comunicacionales.....	87
6. Programación de actividades.....	89
7. Presupuesto.....	92
CAPÍTULO VI: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	94
6.1 Validación del plan de comunicación interna.....	94
6.2 Comunicación interna en la radioemisora.....	95
6.2.1 Comunicación formal.....	95
6.2.2 Comunicación informal	97
6.2.3 Comunicación vertical descendente	98
6.2.4 Comunicación vertical ascendente	99
6.2.5 Comunicación horizontal	100
6.2.6 Canales tradicionales	100
6.2.7 Canales tecnológicos.....	101
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	102
7.1 Conclusiones.....	102
7.2 Recomendaciones	105
REFERENCIAS	106
APÉNDICE	112

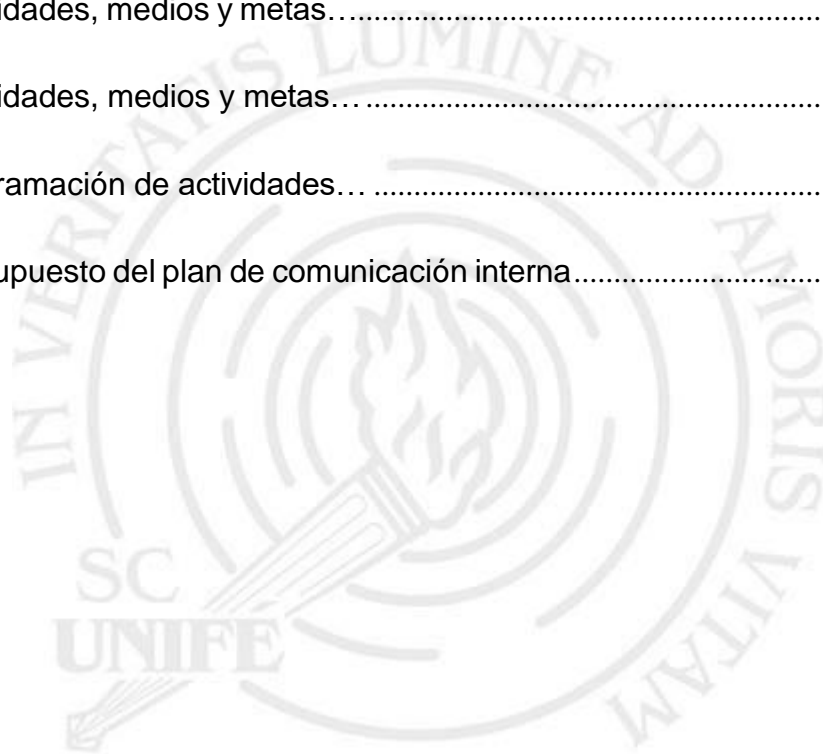
APÉNDICE A. Matriz de consistencia.....	112
APÉNDICE B. Matriz de categorización.....	113



LISTA DE TABLAS

Tabla	Página
1. Criterios de inclusión y exclusión	48
2. Género de los colaboradores de la radioemisora.....	49
3. Edad de los colaboradores de la radioemisora.....	50
4. Nivel de instrucción de los colaboradores de la radioemisora.....	50
5. Áreas laborales de la radioemisora.....	51
6. Categorización del diagnóstico sobre la comunicación interna	53
7. Categorización del diseño del plan sobre la comunicación interna	55
8. Categorización de la validación del plan de comunicación interna	57
9. Ficha técnica de la guía de entrevista sobre la comunicación interna	59
10. Comunicación en la radioemisora.....	64
11. Recomendaciones para mejorar la comunicación en la radioemisora.....	65
12. Comunicación como fuente de confianza y buenas relaciones laborales...66	
13. Recomendaciones para mejorar la comunicación en horas de descanso...67	
14. Comunicación del director de la radioemisora	69
15. Canal y frecuencia de la comunicación descendente	70
16. Comunicación de los colaboradores con el director radial... ..	71
17. Canales y frecuencia de la comunicación ascendente.....	72
18. Comunicación entre los compañeros de la radioemisora	73
19. Canales y frecuencia de la comunicación horizontal.....	74
20. Canales tradicionales de comunicación más efectivos... ..	75

21. Recomendaciones para mejorar los canales tradicionales.....	76
22. Canales tecnológicos de comunicación más efectivos... ..	77
23. Recomendaciones para mejorar los canales tecnológicos... ..	78
24. Análisis FODA.....	79
25. Análisis FODA cruzado.....	80
26. Objetivos específicos y estrategias comunicacionales.....	84
27. Actividades, medios y metas.....	85
28. Actividades, medios y metas.....	86
29. Programación de actividades... ..	90
30. Presupuesto del plan de comunicación interna.....	92



LISTA DE FIGURAS

Figura	Página
1. Organigrama de la radioemisora religiosa.....	63



INTRODUCCIÓN

En la actualidad la comunicación interna ha logrado impactar positivamente en la gestión de los procesos comunicacionales dentro de las organizaciones. Su funcionalidad ha permitido que los colaboradores se sientan informados, motivados e integrados en el área de trabajo, fortaleciendo las buenas relaciones laborales y fomentando un clima cálido y de confianza. De esta manera, cada vez son más las empresas que se suman a incorporar oficinas dedicadas a la dirección, diseño y difusión de mensajes informativos que aseguren la recepción y comprensión del discurso. Sin embargo, en nuestro país aún existe gran desconocimiento y deficiencia al respecto. Por tanto, resulta fundamental la aplicación de planes de comunicación que promuevan la óptima trasmisión informativa y participación laboral.

En ese sentido, el estudio presenta como objetivo principal proponer un plan de comunicación interna para el fortalecimiento de los procesos comunicacionales en una radioemisora religiosa en la provincia de Otuzco del departamento de La Libertad. Seguidamente, como objetivos secundarios, se establece diagnosticar la situación actual de la comunicación interna en una radioemisora religiosa en la provincia de Otuzco del departamento de La Libertad. En segundo lugar, diseñar una propuesta de plan de comunicación interna para fortalecer los procesos comunicacionales en una radioemisora religiosa en la provincia de Otuzco del departamento de La Libertad. Finalmente, validar por expertos la propuesta del plan de comunicación interna para una radioemisora religiosa en la provincia de Otuzco del departamento de La Libertad.

En el primer capítulo, se expone el planteamiento del problema junto a la justificación correspondiente. Además, se presenta la delimitación y limitación del estudio seguido por los objetivos generales y específicos. En el segundo acápite, se muestra el marco teórico con los antecedentes debidamente detallados al igual que las bases teóricas que sustentan el trabajo de investigación. Asimismo, se presenta la definición de términos con los conceptos que se abordan a lo largo del estudio para asegurar la comprensión informativa y, finalmente, se expresan los supuestos. En el tercer capítulo, se expone la metodología empleada para la obtención de la información requerida. Se profundiza específicamente en el diseño, nivel y tipo de investigación, los participantes y las categorías. De igual manera, se explica las técnicas de recolección y procesamiento de datos. En ese sentido, se aplicó la técnica de la entrevista semiestructurada mediante una guía de 14 preguntas a seis colaboradores de la radioemisora religiosa, quienes ejercen funciones en el área de dirección, administración, programación y pastoral.

En el cuarto acápite, se expone el diagnóstico situacional obtenido a través de las respuestas de los trabajadores. En el quinto capítulo, se presenta la propuesta comunicacional en la que se detalla el plan de comunicación interna. En él, se aprecia el resumen ejecutivo, el problema a resolver y los objetivos de la propuesta al igual que las estrategias de comunicación. Asimismo, se precisan los discursos comunicacionales, la programación de actividades y el presupuesto del plan. En el sexto capítulo, se discuten los resultados referentes a la comunicación interna y la situación comunicacional de la radioemisora. Se conoció, por ejemplo, que los colaboradores sugieren la implementación de espacios de interacción a fin de fortalecer la confianza entre ellos.

Finalmente, en el séptimo acápite, se expone las conclusiones y recomendaciones generales de la investigación en la que se destaca la importancia de promover actividades de integración para fortalecer la comunicación y las relaciones laborales. Asimismo, se recomienda la implementación del modelo de comunicación cocreada con el objetivo de fomentar la participación de los colaboradores en la construcción de la comunicación interna.



CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La comunicación interna se enfatiza en fomentar el diálogo entre los trabajadores de una entidad con el fin de fortalecer los procesos comunicacionales, las relaciones laborales y el desempeño profesional. En ese sentido, se incrementa el nivel de satisfacción en el área de trabajo, debido a que el colaborador se siente a gusto dentro de un espacio laboral donde puede comunicarse constantemente y consideran válidas sus opiniones ante las situaciones que afronta la institución. Por tanto, en el presente capítulo se expone el planteamiento del problema, la justificación, delimitación y limitación de la investigación seguido por los objetivos de estudio.

1.1 Planteamiento del problema

Actualmente, en el área laboral resulta pertinente destacar el rol de la comunicación corporativa como una herramienta que gestiona la comunicación interna y externa de una entidad, que, al ser conscientemente empleada, permite establecer buenas relaciones con el público de la organización (Gamboa y Álvarez, 2022, citado por Valle-Arellano et al., 2023). De esta manera, en la comunicación interna, que es objeto de este estudio, se construyen y emiten discursos que reflejan la cultura e identidad corporativa a fin de mantener informado al personal sobre las novedades de la empresa para promover el sentido de pertenencia y afianzar los vínculos interpersonales.

Ante ello, José Antonio Llorente, CEO de la consultoría de comunicación y reputación Llorente y Cuenca, definió la comunicación interna como la transmisión de información dentro de la empresa que busca compartir el liderazgo entre todos los trabajadores para despertar en ellos el compromiso e identificación laboral con el propósito de cumplir los objetivos empresariales

(Aced et al., 2021).

De este modo, mediante la comunicación interna se le otorga gran protagonismo al colaborador como pieza fundamental para el buen funcionamiento de la organización. Además, se impulsa el trabajo en equipo y se establecen los mejores canales de comunicación para recibir mensajes claros y precisos con la finalidad de evitar dudas, malinterpretaciones y ruido comunicacional. Por tal motivo, una entidad que por dentro priorice la constante intercomunicación y participación de sus trabajadores, promoverá el fortalecimiento de los procesos comunicacionales a través de la aplicación de estrategias comunicativas que incrementen el nivel de interacción. Así pues, el plan de comunicación de carácter interno implica el diseño de mensajes positivos y la correcta selección de los medios de difusión para asegurar la comprensión informativa del personal. Por tanto, la comunicación interna se considera un factor determinante para elevar la participación laboral dentro de la organización.

Asimismo, se han elaborado estudios sobre la dirección de la comunicación interna. Entre los hallazgos, se destacó la recomendación del CEO de la consultora de innovación FuturoLab, Alfredo Pérsico, quien explicó que generar el diálogo directo entre jefes y colaboradores, sobre todo en tiempos de incertidumbre, transmite seguridad y confianza para manejar eficazmente una situación de crisis. En esos casos, planteó implementar programas de colaboración interna para brindar soluciones a través del acompañamiento del líder en los equipos de trabajo (Redacción Andina, 2022). Por tanto, el diálogo y orientación laboral sumado a la implementación de estrategias de contingencia, permitirá optimizar y reducir los problemas que puede afrontar una entidad.

Además, Pérez (2022) señaló la necesidad de fomentar la apertura comunicativa del líder para escuchar las opiniones, sugerencias y necesidades de sus trabajadores. Asimismo, impulsar la participación y compromiso laboral mediante la propuesta de actividades de gestión comunicativa como capacitaciones, charlas y dinámicas de integración con la intervención de los directivos para propiciar espacios de confianza y cordialidad. De esta manera, se informa sobre las noticias de la institución y se fortalece los vínculos laborales.

Sin embargo, a través de las investigaciones revisadas se demuestra la escasa importancia que le otorgan las empresas a la implementación de una oficina de comunicación. Ante ello, el consultor estratégico y especialista en comunicación corporativa, Paul Argenti (2014) manifestó la relevancia de los departamentos de comunicación como nexos entre la realidad de la organización y los grupos de interés, sujetos a la dinamicidad del entorno cambiante y a la medición de la percepción de los colaboradores. Esto implica analizar el contexto externo e interno de la entidad a fin de predecir situaciones que puedan afectar a la empresa.

Al respecto, Alonso Salinas, country manager de Milenium Group Perú, (2023) expresó la importancia de implementar áreas de comunicación interna en las organizaciones para elaborar y ejecutar planes comunicativos basados en el diseño de un sistema de diálogo que promueva la cooperación, motivación e interacción entre sus integrantes. De esta manera, se puede detectar y gestionar eficientemente problemas en los procesos comunicacionales.

Ante ello, se establece que la comunicación interna es un aspecto fundamental de investigación, debido a su influencia en la participación del colaborador, el fortalecimiento de los vínculos interpersonales y la buena gestión

de los discursos de información. Por ejemplo, en tiempos de crisis, un grupo de empresas chilenas pertenecientes al ranking *Great Place to Work* del sector comercio logró sobreponerse gracias a la gestión de su departamento de comunicación interna conformado por un total de cuatro personas en el área. En ella se conoció que el 88% de las entidades contaron con la supervisión de un analista senior dedicado a la dirección de medios internos, la elaboración de planes estratégicos y la orientación y soporte a los líderes corporativos sobre temas comunicacionales en situaciones de crisis (Claro et al., 2022).

Además, un análisis sobre la comunicación interna y la gestión organizacional en instituciones públicas de Zanzíbar en Tanzania evidenció la eficacia de la implementación de un sistema comunicacional cara a cara mediante reuniones internas entre jefes y colaboradores con un 68% de aceptación, facilitando la interacción y resolución de problemas. De igual manera, el 56% de sus integrantes afirmaron que la comunicación interna redujo y controló el nivel de incertidumbre e incrementó el desempeño laboral. Por su parte el 47% consideró que favoreció la efectiva transmisión informativa (Mussa, 2022).

Por otro lado, con respecto al sistema de comunicación de los medios radiofónicos, es importante destacar el rol de la cultura corporativa, definida como un conjunto de características compartidas que marcan el comportamiento de los colaboradores y refleja el propósito organizacional (Capriotti, 2021). En esa línea, la cultura de los medios radiales varía según su finalidad, clasificada por el enfoque comercial, educativo o comunitario. Por tal razón, buscan acercarse a sus radioyentes mediante programas que les permitan mantenerse vigentes frente al surgimiento de los medios digitales que se han convertido en

nuevas alternativas de comunicación. Hecho que ha exigido a dichas empresas adaptarse a nuevos formatos de creación de contenidos que resulten lo suficientemente atractivos para la audiencia.

Por tanto, la comunicación interna en las emisoras radiales implica gran nivel de interacción entre sus colaboradores para despertar en ellos la motivación por crear contenidos dinámicos e interesantes para el público, fomentando mayor integración y comunicación. De esta manera, el surgimiento de un buen sistema comunicacional se evidencia a través de la constante participación de los trabajadores y el compromiso laboral por llevar a cabo los objetivos en común. Así, se fortalece el trabajo colectivo, la resolución de problemas y las relaciones interpersonales, manteniendo informado, motivado e integrado al personal.

Por ejemplo, el estudio de Newman et al., (2025) del Reuters Institute Digital News Report informó que RPP Noticias, Radio Programas del Perú, fue la radioemisora con mayor credibilidad a nivel nacional y la más consumida semanalmente con 23% de aceptación. Por tal razón, los resultados obtenidos no solo evidencian la buena gestión de la comunicación externa de la empresa, sino además la realidad de la comunicación interna reflejada en el desempeño e identificación laboral de sus colaboradores, quienes sumaron esfuerzos en el cumplimiento de los objetivos de la emisora.

Asimismo, según las publicaciones del Grupo RPP (2023) en su cuenta oficial de LinkedIn, se evidenció que los colaboradores se sienten satisfechos de trabajar en una entidad que se enfoca en su crecimiento profesional al brindarles capacitaciones sobre la cultura digital en las redes sociales a fin de atraer a potenciales clientes. Además, se observó que la radioemisora resalta la equidad de género con más del 50% de cargos femeninos en diferentes puestos. Así, se

reconoce el aporte de sus colaboradoras, generando en ellas compromiso y gran sentido de pertenencia.

Del mismo modo, ante el ingreso de un nuevo personal, RPP publica un cordial saludo, enfatizando los logros profesionales del trabajador y deseando un exitoso desempeño en sus funciones laborales. De esta manera, el colaborador se siente acogido en una entidad que destaca sus fortalezas y prioriza su integración al equipo, promoviendo el compromiso por cumplir los mismos objetivos. Además, la radioemisora fomenta la interacción y participación de sus integrantes al invitarlos a festejar su aniversario, destacando la importancia de celebrar los triunfos en conjunto y compartir momentos de diversión más allá del trabajo.

Por ello, el presente estudio propone un plan para el fortalecimiento de la comunicación interna aplicado a una empresa del sector de telecomunicaciones en la provincia de Otuzco del departamento de La Libertad. De esta manera, es de suma relevancia incorporar una serie de acciones dirigidas a gestionar eficazmente los procesos comunicacionales. Por tanto, se realizó el diagnóstico situacional de la organización para el diseño y validación de la propuesta comunicacional, dirigido a una radioemisora religiosa con el propósito de consolidar la comunicación interna entre sus integrantes.

En ese sentido, la razón de la investigación apunta a responder: ¿Cómo un plan de comunicación interna fortalece los procesos comunicacionales en una radioemisora religiosa en la provincia de Otuzco del departamento de La Libertad?

1.2 Justificación de la investigación

Por años, muchas entidades han considerado que la gestión de discursos y canales comunicacionales no era prioritaria por lo que no invertían en personal capacitado para asumir la dirección de estrategias de comunicación, obteniendo como respuesta el mal flujo de la transmisión informativa entre sus colaboradores. Sin embargo, la realidad es otra y actualmente el gran vacío comunicacional en las organizaciones supone un foco de preocupación. Por tal motivo, el estudio es conveniente al abordar la necesidad de propiciar buenas relaciones laborales mediante la propuesta de un plan que permita afianzar la comunicación interna de los procesos comunicacionales, enfocándose en la acuciosa creación, gestión y difusión de los mensajes y canales corporativos.

En términos prácticos, la investigación es significativa porque implica proponer un plan con la finalidad de mejorar el débil sistema comunicativo entre los colaboradores de una radioemisora religiosa. Dicha propuesta parte por el análisis situacional de la organización para identificar las razones de la problemática que responden al diseño y presentación del plan comunicacional.

De igual manera, el estudio es de relevancia social porque beneficia a los trabajadores de la empresa de telecomunicaciones a través de la consolidación de las buenas relaciones interpersonales mediante la creación de espacios de interacción y participación que favorecen el rendimiento laboral, el nivel de comunicación y el flujo de transmisión informativa. En ese sentido, a través de las actividades que se plantean, los miembros de la organización pueden adquirir habilidades y herramientas comunicativas para replicarlas en su vida profesional.

Asimismo, se fortalecen los procesos de comunicación en la empresa a través del planteamiento de la construcción de discursos claros, precisos y

directos, que se adapten a los canales institucionales de difusión informativa para optimizar la trasmisión del discurso hacia los colaboradores de diferentes rangos jerárquicos. De este modo, se refuerza los lazos interpersonales en el campo laboral y se informa sobre las novedades de la radioemisora, evitando dudas, rumores y desinformación.

Respecto a la valoración teórica, la propuesta comunicacional resulta pertinente al basarse en el modelo de comunicación interna 2.0, propuesto por el experto comunicador organizacional Alejandro Formanchuk (2010), quien planteó desafiar los estándares de los modelos clásicos de la comunicación empresarial a partir del análisis de la cultura corporativa. El modelo pretende renovar la participación y estructura de una empresa desde la capacitación comunicacional a sus trabajadores para dar paso a la “transformación organizacional”. Es decir, aportar más valor a la entidad, brindando liderazgo comunicativo a los colaboradores con el propósito de optimizar los resultados sobre la comunicación interna. En esa línea, la aplicación de dicho modelo en la presente investigación permite ampliar información sobre planes de comunicación interna en las organizaciones. De esta manera, la propuesta parte por conocer la percepción de los miembros de la empresa sobre la comunicación interna en la radioemisora religiosa con el propósito de identificar sus debilidades comunicacionales y presentar estrategias que se ajusten a mejorar dichas necesidades.

1.3 Delimitación y limitación de la investigación

Para la presente investigación se aplicaron los criterios de delimitación correspondientes. En primer lugar, la dimensión del contenido se enfoca en la comunicación interna, debido a que la gestión comunicativa es reconocida como un aspecto importante para establecer buenas relaciones laborales dentro de una organización. Además, en cuanto a la delimitación espacial, se consideró oportuno investigar a una radioemisora peruana de corte religioso en la provincia de Otuzco del departamento de La Libertad, debido a la necesidad de proponer un plan comunicacional en una localidad rural que encuentra en la radio su principal fuente de información. Asimismo, en la dimensión temporal, se estableció el periodo del año 2024 para la ejecución del diagnóstico, diseño y validación. Finalmente, en cuanto a la delimitación universal, se consideró conveniente identificar las percepciones de los integrantes del área de dirección, administración, programación y pastoral del medio de comunicación.

Respecto a las limitaciones del estudio, se considera propicio mencionar la poca disposición de tiempo del director radial para brindar al investigador la información correspondiente sobre la organización. Asimismo, se evidenció que, al ser un número reducido, en ocasiones los participantes presentan sobrecarga laboral y dificultades en la disponibilidad de tiempo para coordinar las respectivas entrevistas. De esta manera, se presentaron complicaciones en la celeridad del estudio.

1.4 Objetivos de la investigación

A continuación, se presenta el propósito de la investigación mediante el planteamiento del objetivo general que orienta el desarrollo del estudio.

1.4.1 Objetivo general

- Proponer un plan de comunicación interna para el fortalecimiento de los procesos comunicacionales en una radioemisora religiosa en la provincia de Otuzco del departamento de La Libertad.

1.4.2 Objetivos específicos

En la misma línea, se presentan los objetivos específicos:

- Diagnosticar la situación actual de la comunicación interna en una radioemisora religiosa en la provincia de Otuzco del departamento de La Libertad.
- Diseñar una propuesta de plan de comunicación interna para fortalecer los procesos comunicacionales en una radioemisora religiosa en la provincia de Otuzco del departamento de La Libertad.
- Validar por expertos una propuesta de plan de comunicación interna para una radioemisora religiosa en la provincia de Otuzco del departamento de La Libertad.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se expone los antecedentes de la investigación sobre la comunicación interna, las bases teóricas y la definición de términos.

2.1 Antecedentes de la investigación

Para el estudio se estableció aplicar criterios de inclusión como fuentes de consulta en revistas científicas, tesis en almacenamientos digitales y base de datos de universidades nacionales e internacionales. Además, en la búsqueda se consideró oportuno la aplicación de términos como comunicación corporativa, comunicación interna, comunicación formal e informal y plan de comunicación interna para facilitar la consulta de los datos requeridos. Asimismo, se incluyó fuentes de temporalidad mediante estudios mayormente cualitativos.

Es pertinente destacar el estudio de Llanos-Encalada y Tomalá (2024), quienes desarrollaron una investigación sobre la comunicación interna como factor clave para el desarrollo organizacional en entidades ecuatorianas del sector de manufactura. Analizaron el caso bajo un enfoque mixto en el que se aplicó la técnica de la encuesta y observación. Como resultado, se identificó que el 61,9% de los líderes se comunican de forma directa y clara. Además, existe buena comunicación entre los compañeros de trabajo. No obstante, se halló que el 52,4% de encuestados considera que se debe fortalecer la integración de los equipos de trabajo. Para ello, recomendaron implementar canales eficientes de comunicación y promover la participación de todos los integrantes de la organización. De esta manera, la investigación expone la importancia de generar la promoción de canales y espacios de interacción laboral.

Chávez-Montenegro y Coronel-Requejo (2023) realizaron una investigación bibliográfica sobre el impacto de la comunicación interna en las organizaciones. En ese sentido, elaboraron un estudio de enfoque cualitativo de tipo descriptivo y análisis sistemático bajo la técnica de la observación a 2524 artículos científicos. Como resultado se halló que la comunicación interna genera confianza entre directivos y colaboradores, consolida la cultura corporativa y eleva el grado de productividad. Además, propicia un ambiente agradable y beneficioso para trabajar, despertando sentido de identificación. De igual manera, se conoció que gran parte de las empresas no han implementado una oficina de comunicación por lo que se dificulta la toma de decisiones laborales. Por tanto, la investigación es significativa porque señala la influencia positiva de la comunicación interna en el desenvolvimiento laboral de los trabajadores.

Prietto y Revilla (2023) explicaron la vinculación de los canales de comunicación en el fortalecimiento de la comunicación interna en una municipalidad limeña. De esta manera, realizaron una investigación de enfoque cuantitativo a través de la técnica de la encuesta aplicada a 238 trabajadores de la institución. En los resultados se evidenció que los canales formales de comunicación difunden las decisiones y políticas de la empresa. En tanto, los canales informales generan un ambiente colaborativo de trabajo y consolidan las relaciones laborales. De esta manera, el estudio es significativo al proporcionar datos relevantes sobre el uso de canales de comunicación en la transmisión informativa.

Rosales (2023) planteó el vínculo entre la comunicación interna y el clima organizacional en un centro comercial trujillano. En ese sentido, realizó un artículo con metodología descriptiva y enfoque cualitativo a 25 participantes del

departamento de administración a través de la técnica de la encuesta. Al respecto, se halló que el 40% de los participantes consideran que el diálogo está diseñado en fomentar buenas relaciones de trabajo y el 36% que la comunicación se basa en la transparencia y sinceridad. Además, se registró que la gestión comunicacional debe estar sujeta a salvaguardar el puesto de los mejores talentos, quienes promueven el crecimiento de la empresa. De esta manera, la opinión de los colaboradores aporta información valiosa respecto al estilo y función de la comunicación corporativa.

Resulta oportuno mencionar a Arguello (2022), quien planteó la importancia de la comunicación interna en centros educativos nacionales y privados. En ese sentido, ejecutó un estudio descriptivo de enfoque cualitativo y cuantitativo en el que se aplicó la técnica de observación y encuesta a cinco autoridades de las instituciones educativas y 113 docentes. Como resultado, se encontró que más de la mitad de los participantes sostuvieron que los altos mandos escuchan sus opiniones y toman en cuenta sus sugerencias y el 68% consideró que la empresa promueve el trato directo con los directivos, además de un buen clima laboral que favorece el desarrollo del trabajo. Sumado a ello, se conoció que el 75% de los colaboradores están motivados para trabajar debido a la buena interacción con los altos mandos. De este modo, se infiere que el artículo es beneficioso porque ofrece data porcentual sobre el rol y la influencia de los ejecutivos frente al desempeño laboral de los trabajadores.

Ayusa (2022) elaboró una propuesta corporativa de comunicación interna en una entidad sanitaria. Por ello, presentó un plan estratégico de enfoque cualitativo bajo la técnica de observación a un grupo del personal. Como resultado, se identificó la necesidad de crear reuniones entre los altos directivos

e instaurar una plataforma institucional online para promover la comunicación interna entre los colaboradores. Asimismo, se evidenció la importancia de implementar talleres de formación de liderazgo para los jefes con el fin de adquirir conocimiento sobre la comunicación interna. De esta manera, el estudio brinda estrategias de mejora para fomentar y reforzar las relaciones interpersonales dentro de la corporación.

Ballón y Callalli (2022) abordaron una investigación sobre el vínculo de la comunicación interna y el ambiente de trabajo en una entidad arequipeña. Ante ello, realizaron un estudio de enfoque cualitativo a 134 trabajadores, quienes contestaron a la técnica de la encuesta. En ese aspecto, se conoció que gran parte de los participantes consideró que existe débil compromiso laboral porque no están identificados con la gestión de la empresa y el 72 % precisó que la comunicación interna es regular tanto como la comunicación horizontal con 59% de respaldo y aprobación. De este modo, el análisis permite conocer el grado de satisfacción laboral al reflejar la percepción y sentido de pertenencia de los miembros de la organización.

Es relevante mencionar el estudio de Castro-Martínez et al., (2022) quienes plantearon una serie de acciones tácticas para el manejo de la comunicación interna a través del lenguaje visual. Ante ello, efectuaron una investigación de enfoque cualitativo a través de entrevistas a doce expertos en el campo corporativo sumado a diez entidades estatales y privadas. Al respecto, se evidenció que la producción del mensaje visual genera identidad en el público interno. Además, el empleo de gráficos e imágenes complementan la comprensión del mensaje, aplicable tanto a los canales tradicionales como digitales, que generan la correcta decodificación informativa en los receptores.

De este modo, el artículo es pertinente al explicar la relevancia de la construcción de discursos visuales como herramientas que complementan la información textual para reforzar la comprensión de los mensajes institucionales.

Se considera propicio mencionar a Duque-Rengel et al., (2022), quienes se enfocaron en investigar la gestión de la comunicación interna desde la perspectiva de los colaboradores de instituciones de educación superior. De este modo, realizaron un estudio descriptivo de enfoque cuantitativo a trabajadores de universidades ecuatorianas públicas y privadas mediante la técnica de la encuesta. Como resultado, se conoció que, para fomentar la comunicación dentro de las organizaciones, resulta indispensable promover la escucha activa de los miembros de la empresa ante la alta dirección a través de espacios de diálogo. En ese sentido, se registró que el 70% de las instituciones educativas implementó espacios de interacción y consideró oportuno propiciar reuniones, entrevistas y buzón de sugerencias para promover la comunicación ascendente con los colaboradores. Por tal motivo, se estima que la investigación es significativa, debido a que refleja el papel de los altos mandos como líderes que impulsan el desarrollo de la comunicación interna.

Gil-Díaz et al., (2022) desarrollaron un análisis acerca de los modelos de comunicación aplicados al ámbito corporativo. De este modo, se realizó una revisión de la bibliografía desde un enfoque cualitativo mediante la técnica de la observación. En ella, se encontró que cada entidad construye su propio estilo comunicacional basado en su cultura y el conjunto de características que la diferencian frente a la competencia. Asimismo, se halló que la buena actitud del líder organizacional facilita la eficaz transmisión informativa entre los colaboradores de distintos niveles jerárquicos. En esa línea, favorece el trabajo

cooperativo y el cumplimiento de objetivos en común. Por ende, el estudio es relevante al explicar la relación de los modelos comunicativos en el manejo de la dirección de la información y la actitud de los líderes en el proceso de la gestión comunicacional.

Guillermo (2022) realizó una investigación sobre la relación de la comunicación interna con el clima corporativo en los integrantes de una municipalidad huaracina. De esta manera, ejecutó una investigación descriptiva de enfoque cualitativo con la aplicación de la técnica de la encuesta a 164 trabajadores administrativos. Ante ello, se encontró que la comunicación interna posee fuertes lazos de vinculación con el ambiente laboral. Asimismo, menos de la mitad de los participantes consideró saludable la comunicación interna y el ambiente de trabajo. Sumado a ello, se planteó incrementar el nivel de comunicación para fortalecer la percepción laboral. Por tanto, el artículo es portador de información valiosa para reconocer las consecuencias que genera la mala gestión del diálogo interno y la necesidad de una aplicación estratégica y transparente que asegure el éxito comunicacional.

Resulta importante referirse a Guerrero-Alvarado et al., (2022), quienes identificaron la comunicación interna como un componente estratégico que promueve la cultura corporativa. Por tal motivo, desarrollaron un estudio de metodología descriptiva con enfoque cualitativo mediante la técnica de la observación a repositorios documentales. Como resultado, se evidenció la urgencia de ajustar el lenguaje comunicativo ante las nuevas exigencias tecnológicas e impulsar la comunicación interna para fortalecer el desempeño laboral. Además, se conoció la importancia de reforzar la promoción sobre la identidad y cultura corporativa. Por tal razón, el estudio resulta valioso al

presentar la influencia sobre la construcción de la comunicación interna como un sistema que interviene en la difusión de la identidad empresarial.

Gutiérrez-Meneses (2022) elaboró una investigación sobre el rol de la comunicación estratégica en las organizaciones. En esa línea, realizó un estudio cualitativo mediante la técnica de la observación a un conjunto de documentos bibliográficos. Como resultado, se obtuvo que la comunicación interna debe reflejar el contexto sociocultural de cada entidad por lo que es oportuno propiciar una comunicación fluida y asertiva que se adapte al lenguaje técnico de la empresa. Asimismo, el diálogo e interacción entre los colaboradores debe generar nuevos conocimientos que favorezcan la mejora de los procesos comunicacionales. De esta manera, la investigación expone los conceptos sobre la comunicación estratégica y la importancia que representa el contexto social de cada organización en la construcción comunicativa.

Es preciso señalar el estudio de Huacán y Béjar (2022), quienes analizaron el vínculo entre el diálogo a nivel interno y el ambiente laboral en una empresa cusqueña. De este modo, elaboraron un estudio de enfoque cualitativo en el que se aplicó la técnica de la encuesta a 21 colaboradores. Al respecto, se encontró que la institución se centraba en la comunicación formal descendente que radica de los directivos hacia los colaboradores. Además, se registró que la comunicación interna provee el buen clima laboral y el alto desempeño del personal. Por tal motivo, el estudio reafirma el impacto laboral que genera la construcción y planificación de un buen sistema de comunicación.

Machicao (2022) abordó un estudio sobre la gestión de la comunicación entre colaboradores de una entidad hotelera. En ese aspecto, propuso recomendaciones para reforzar el diálogo y cumplir con los propósitos de la

organización. Para ello, elaboró una investigación descriptiva de enfoque cualitativo a un grupo de integrantes mediante la técnica de la observación. Como resultado, se detectó la importancia de fomentar reuniones de interacción para motivarlos, gestionar talleres de participación para mejorar el trabajo en equipo y proponer auditorías de gestión en comunicaciones. Por tanto, la indagación refuerza la idea de promover la comunicación interna mediante la ejecución de actividades estratégicas a cargo del área de comunicación organizacional.

Pérez (2022) desarrolló un estudio sobre los efectos de la comunicación interna con relación a la actitud de los colaboradores dentro de una compañía peruana. En él, se ejecutó una indagación descriptiva de enfoque cualitativo en el que se aplicó la técnica de la encuesta a 163 trabajadores. Entre los resultados, se encontró que el diálogo influye en el comportamiento del personal por lo que es recomendable crear espacios de interacción. Asimismo, se comprobó su relación con la motivación como impulsadora de un buen desempeño laboral. Sumado a ello, se recomendó la aplicación de áreas de escucha y orientación para los trabajadores. En ese sentido, la indagación evidencia la comunicación como eje transversal del buen funcionamiento empresarial orientado a escuchar las necesidades de los trabajadores.

Vega-Almeida et al., (2022) plantearon la comunicación estratégica como un sistema innovador. De esta forma, desarrollaron un estudio descriptivo de enfoque cualitativo mediante la técnica de la observación a un conjunto de artículos científicos. Como resultado, se registró la necesidad de capacitar a líderes y directivos en temas de gestión comunicacional, además de considerar el espacio laboral como un ambiente de constante aprendizaje y motivación. Del

mismo modo, se recomendó la promoción de diversas actividades de integración con el objetivo de fomentar la interacción y participación laboral. Por tal motivo, la investigación es pertinente al promover estrategias para fortalecer los procesos comunicacionales.

2.2 Bases teóricas

La presente investigación centra sus bases en la comunicación organizacional, entendida como un conjunto de mecanismos que emplea una entidad para transmitir información a su público interno y externo a fin de establecer y consolidar relaciones duraderas (Valle-Arellano et al., 2023, citado por Martín-Herrero y Oliver-González, 2024). De esta manera, su implementación resulta indispensable para el desarrollo del intercambio de información entre los grupos de interés o stakeholders de la entidad. Asimismo, facilita el desarrollo de planes corporativos para la adecuada elaboración de discursos comunicacionales (Álvarez y Ascencio, 2022). De este modo, respecto a los actores internos, orienta la dirección de la comunicación para promover la difusión informativa.

Adicionalmente, el planteamiento teórico se sustenta en la propuesta de Formanchuk (2010), quien estableció el modelo de comunicación interna 2.0, basado en la investigación de la cultura como un intangible poderoso dentro de la organización. De esta manera, se apuesta por una cultura caracterizada por la cooperación, el diálogo, trabajo en equipo, liderazgo compartido y el protagonismo del colaborador como proveedor de servicios. En ese sentido, el modelo replantea el papel de los trabajadores como portadores de valor y supone comprender su percepción laboral, identificar cómo perciben a la organización y de qué manera impacta en ellos. De allí la necesidad de reforzar el sistema de

diálogo entre los integrantes.

En esa línea, la comunicación interna se define como un proceso que facilita el flujo de la transmisión informativa dentro de una organización. Al respecto, Arguello (2022) la precisó como un sistema de diálogo integral que implica la participación de todos los colaboradores, debido a que el flujo comunicativo se dirige hacia todas las direcciones de la empresa. Por tanto, fomenta la buena relación entre los trabajadores para desempeñarse en áreas concatenadas y realizar eficazmente sus funciones laborales.

Según Formanchuck (2015) citado por Benavides (2022) la comunicación interna es constructora del proceso de las relaciones personales. De este modo, considera relevante el espacio laboral donde se desenvuelven los colaboradores y se caracteriza por la participación, igualdad, cooperación e interacción social. Además, la comunicación interna busca informar constantemente al personal sobre las actividades de la empresa, asegurando el monitoreo de los procesos comunicativos y la supervisión de su correcta difusión (Díaz y Vásquez, 2022). Por tanto, los beneficios que aporta son fundamentales en términos de información porque facilita la composición de mensajes coherentes, transparentes y veraces que logran despertar el sentido de identidad en los trabajadores e impulsar su crecimiento laboral mediante un lenguaje claro y directo.

Asimismo, Cuenca y Verazzi (2018) describieron una serie de beneficios sobre la implementación de la comunicación interna. Entre ellas resaltaron que fortalece la cultura corporativa; satisface las necesidades de información de los colaboradores; mantiene diversas áreas coordinadas y refleja la voz de los colaboradores al brindar sus opiniones en los canales de comunicación que

establece la entidad. En ese aspecto, se construyen vínculos laborales de confianza, compromiso y credibilidad. De igual manera, la comunicación interna se encarga de la dirección, planificación y diseño de estrategias comunicacionales propuestas en un plan medido y ejecutado entre los integrantes de la organización.

Teniendo en cuenta lo expresado, el plan de comunicación se considera un modelo corporativo basado en el planteamiento de una serie de estrategias para el cumplimiento de objetivos específicos que disminuyen el riesgo empresarial (Chiavenato, 1998, citado por Mallqui-Vitor y Escudero-Vílchez, 2022). De esta forma, está sujeto a mejorar aspectos negativos que puede afrontar una entidad. Para ello, establece una serie de indicadores y acciones que posibilitan la supervisión, medición y cumplimiento de las metas planteadas por el investigador.

Por ejemplo, Salinas (2023) explicó que la comunicación interna fomenta la confianza entre jefes y colaboradores. De esta manera, el flujo informativo entre el personal es más claro y preciso porque conocen concretamente sus funciones, incrementando su nivel de productividad. Asimismo, enfatizó en la necesidad de crear oficinas de comunicación lideradas por personas especializadas en el campo corporativo para lograr estratégicamente la interacción y el fortalecimiento de los procesos comunicativos.

Reforzando la idea, la elaboración de un plan de comunicación interna permite reconocer las percepciones del personal. Para ello, se realizan encuestas de satisfacción, entrevistas y diversos tipos de investigaciones a fin de identificar la postura de cada colaborador con respecto a sus expectativas laborales (Argenti, 2014). De este modo, se evalúa la eficacia en la dirección de

la comunicación para detectar problemas en el discurso y funcionamiento de los canales con el propósito de responder eficazmente a las necesidades del personal.

En cuanto al rol de la comunicación interna, en una entrevista en YouTube, Formanchuk explicó la propuesta del modelo de comunicación cocreada como un instrumento de gestión integral en la organización, enfocado en capacitar a los colaboradores para convertirlos en creadores de la comunicación (Abreu, 2023). Es decir, promover el sentido de responsabilidad comunicativa en todos los trabajadores de la empresa para despertar en ellos la iniciativa y el compromiso de ser constructores de los mensajes informativos dentro de la organización.

No obstante, dicho planteamiento no exime la función del comunicador interno, sino que, por el contrario, potencia su papel para orientar la comunicación dentro de la empresa, elaborar diagnósticos, realizar evaluaciones y proponer estrategias. Por tanto, la comunicación cocreada es un modelo que pretende hacer sentir al colaborador más valorado, destacando la premisa de que todos son “cocreadores” de la comunicación, más allá de las funciones que ejerzan. En ese sentido, un colaborador con mente de cocreador también será difusor de su trabajo dentro de su entorno personal y, por lo tanto, podrá recomendar a su empresa como un buen espacio laboral.

En la misma línea, el especialista sostuvo que la comunicación cocreada se basa en la intencionalidad comunicativa del colaborador para elaborar los mensajes. De este modo, ratificó la necesidad de entender que todo comunica dentro de la empresa por lo que la actitud que asuma la organización con sus integrantes es de suma relevancia para impactar en su percepción,

comunicación y grado de satisfacción laboral.

Además, explicó que el modelo cocreado complementa la difusión informativa dentro de la entidad, pero que el foco debe centrarse en promover la sensibilidad e interés de los trabajadores por convertirse en agentes cocreadores de la comunicación. De este modo, la cantidad de videos, newsletters o campañas que la empresa realice no resulta tan relevante como la responsabilidad que se le otorga al colaborador como participante activo de la co-creación del diálogo. En ese sentido, el experto señaló que tanto líderes como colaboradores deben aprender a comunicarse eficazmente a fin de evitar dudas, malentendidos o rumores dentro de la institución.

De igual manera, Formanchuk explicó en una entrevista con Abreu (2023) que la comunicación cocreada es la esencia de la actividad integral de una organización, debido a que la comunicación interna es preexistente más allá de un departamento de gestión en temas comunicativos. Sin embargo, un área encargada de dicha dirección está llamada a mejorar las estrategias y optimizar los resultados corporativos.

El modelo aborda tres pilares fundamentales. El primero parte por entender que la comunicación interna no se limita a la transmisión mediática de los mensajes corporativos, sino en propiciar la activa interacción de los colaboradores, brindándoles el valor que merecen dentro de la empresa y fomentando un buen clima laboral. En ese sentido, las palabras, estrategias y acciones que se difundan dentro de la organización tendrán un papel protagónico y definirán la buena gestión de los procesos comunicacionales.

El segundo aspecto implica reconocer que todo trabajador tiene la responsabilidad de ser cocreador dentro de la organización y no es tarea solo

del departamento de comunicación. Así, la participación integrada es trascendental para establecer el fortalecimiento o debilidad de la comunicación interna. Por lo tanto, el área encargada de su gestión debe brindar la posibilidad de tender puentes que faciliten la integración de los colaboradores con el propósito de que ejerzan un rol laboral más dinámico.

Asimismo, el tercer pilar de la comunicación cocreada relaciona la comunicación interna como potenciador de la comunicación externa. Es decir, que los mensajes que emite una marca hacia sus clientes deben reflejar la identidad de la organización. De este modo, la empresa se posicionará con mayor credibilidad no solo en la mente de sus consumidores, sino también en sus cocreadores.

Para lograrlo, según señaló Formanchuk, resulta necesario mejorar la experiencia del colaborador en el área de trabajo. Por ejemplo, de acuerdo con el especialista, es más atractivo para los potenciales clientes que una colaboradora en estado de gestación realice una publicación en redes sociales, contando los beneficios de trabajar en una empresa preocupada por su estado de salud a diferencia de una publicación de la CEO de la misma entidad, expresando el buen clima laboral que se vive dentro de la organización. Esto sucede debido a que las personas suelen identificarse con las experiencias laborales de sus pares y, por ende, se les otorga mayor credibilidad y perciben favorablemente a la organización. Por tal motivo, es indispensable consolidar la comunicación interna como punto de partida para mejorar la experiencia de los consumidores.

Ante lo expuesto, gracias a los pilares del modelo de la comunicación cocreada se promueve el sentido de pertenencia y orgullo en los colaboradores.

Además, se fortalecen las relaciones interpersonales, los procesos de comunicación y se impulsa al trabajador a convertirse en un agente de cambio comprometido a solucionar problemas, asumir retos y trabajar en equipo para la buena marcha de la organización.

Por tanto, la comunicación interna implica aprender a escuchar las necesidades de los colaboradores y promover el trabajo colectivo entre cada uno de ellos a fin de fortalecer la dinámica de interacción laboral. De esta manera, resulta indispensable la gran responsabilidad de los líderes en el proceso de comunicación, quienes deben ser conscientes del impacto y repercusiones de sus acciones dentro de la institución (D' Aprix et al., 2018). En ese sentido, sugirió que los encargados de la comunicación interna deban coordinar y motivar la co-creación entre todos sus integrantes.

2.3 Definición de términos

A continuación, se explican algunos conceptos de la investigación para comprender la problemática de estudio.

2.3.1 Comunicación formal: Se considera un tipo de comunicación controlada que utiliza canales oficiales como correos institucionales, boletines o revistas de la organización para transmitir mensajes a los colaboradores (Gualtero, 2022). De este modo, la información emitida se conduce bajo un canal monitoreado y supervisado en el que se registra con precisión al emisor, el mensaje y el destinatario. El lenguaje utilizado requiere la aplicación de palabras técnicas y formatos estandarizados en la redacción de los discursos institucionales. Al ser protocolar supone mayor preparación y previa observación antes de ser difundido.

En ese sentido, la comunicación formal posee mayor credibilidad, debido a que representa el mensaje oficial de una institución por lo que es inconcebible prescindir de ella para la gestión de los procesos comunicacionales. Su aplicación posibilita el orden y la regulación de los discursos corporativos. Además, evita ambigüedades y distorsión de la información, propiciando un ambiente laboral estructurado y profesional.

2.3.2 Comunicación informal: Tipo de diálogo espontáneo que fluye entre los colaboradores de una organización y puede abordar temas de índole profesional o personal. Fortalece los vínculos interpersonales y consolida los equipos de trabajo debido a que suele ser parte de la cultura organizacional (Macetas y Carhuancho-Mendoza, 2024). Asimismo, utiliza canales no oficiales como redes sociales, mensajería móvil o reuniones que no son controladas ni verificadas. El lenguaje que se aplica carece de tecnicismos y formatos estructurados por lo que suelen ser mensajes más cercanos y amigables dentro de la institución.

Además, la comunicación informal posee mayor flexibilidad y no implica seguir jerarquías determinadas. De esta forma, fomenta la coordinación de actividades fuera del horario de trabajo para mantener buenas relaciones laborales. Los canales más empleados en este tipo de comunicación son los medios digitales como redes sociales o mensajería instantánea. Sin embargo, al no ser oficiales ni supervisados, cuentan con poco nivel de respaldo y credibilidad por lo que es necesario apelar a la acuciosidad del colaborador en su utilidad.

2.3.3 Comunicación vertical descendente: Tipo de comunicación que parte desde la gerencia y fluye hacia los trabajadores de menor rango jerárquico con el fin de mantenerlos informados sobre las novedades de la corporación y la

ejecución de sus funciones laborales (Quiñones Li et al., 2021, citado por Saldaña-Díaz et al., 2023). En ese sentido, el colaborador está sujeto a recibir retroalimentación o sugerencias del directivo frente a su desempeño laboral. Para ello, el personal debe escuchar y atender las peticiones de los altos mandos para incrementar su nivel de productividad.

Asimismo, presenta un sentido unidireccional de información y los canales más empleados para su difusión se caracterizan por reuniones cara a cara a través de las políticas de puertas abiertas promovidas por la gerencia, además de los correos institucionales o materiales audiovisuales en el que participan los altos mandos, quienes de manera interactiva dan a conocer la marcha de la empresa, las nuevas normativas planteadas y los objetivos establecidos.

2.3.4 Comunicación vertical ascendente: Mensajes que se emiten desde los colaboradores con menor rango de jerarquía hacia los altos directivos de una organización a fin de realizar consultas o sugerencias (Quiñones Li et al., 2021, citado por Saldaña et al., 2023). En ese aspecto, el trabajador puede entablar diálogo directo con el superior para obtener información referente a una situación determinada. Este tipo de comunicación invita al personal a comunicarse libremente y evitar dudas o inquietudes en el área laboral. Para ello, el directivo debe trabajar en generar la genuina cercanía con sus colaboradores a través de una actitud de escucha y apertura comunicativa.

En relación con los canales de difusión, en la comunicación vertical ascendente se emplean los buzones de sugerencia y las reuniones presenciales o virtuales. Además, los colaboradores de menor rango jerárquico dentro del organigrama se comunican por mensajes directos mediante los correos electrónicos o, según sea el grado de confianza, a través de los medios

alternativos.

2.3.5 Comunicación horizontal: Transmisión de información entre los integrantes de un mismo nivel jerárquico que promueve la participación laboral, el trabajo colectivo y el apoyo mutuo entre los colaboradores de una organización para el cumplimiento de los objetivos planteados (Aced et al., 2021). De esta manera, los miembros de la empresa están llamados a ser parte del fortalecimiento de las relaciones interpersonales a través de la difusión de mensajes equitativos, equilibrados y sin ningún rasgo de imperativos que evidencien órdenes de los superiores.

En ese sentido, se favorece el flujo comunicativo entre cada trabajador y se agiliza la toma de decisiones, debido a que la información se trasmite entre los diversos integrantes de la entidad. Asimismo, los canales más utilizados en la comunicación horizontal son las reuniones presenciales o virtuales que potencian el trabajo colectivo.

2.3.6 Canales tradicionales: Plataformas convencionales de difusión informativa utilizadas por las organizaciones para comunicarse con sus colaboradores. Entre ellos destacan las reuniones, boletines, periódicos murales, folletos y más (Brandolini et al., 2009, citado por Meza, 2022). Presentan características particulares y son empleados para brindar y recibir información dentro de la institución. Gracias a su difusión, los trabajadores presentan conocimiento de las políticas, avances y los objetivos empresariales.

Los canales tradicionales están llamados a ser la vía más accesible de comunicación para evitar malentendidos y desinformación laboral. Además, deben funcionar como redes de contacto entre directivos y colaboradores de todos los niveles jerárquicos dentro del organigrama. De esta manera, su utilidad

es imprescindible para fortalecer la interacción, las relaciones interpersonales y los procesos comunicacionales.

2.3.7 Canales tecnológicos: Sistema de comunicación que emplea formatos digitales para difundir información. Facilita la retroalimentación y la interacción entre los altos mandos y los colaboradores. Es un tipo de comunicación más libre e informal (Geneteau, 2021). Al pertenecer a la tecnología, supone menos costos, mayor conectividad e inmediatez. Sin embargo, ante la falla de internet, el canal de comunicación podría sufrir desconexión o pérdida de la información. Además, implica que el usuario se adapte al lenguaje digital y conozca su funcionamiento.

De esta forma, los canales tecnológicos en una empresa están conformados por correos electrónicos, intranet, newsletters, entre otros. Los mensajes pueden recibirse y responderse en diferentes dispositivos electrónicos por lo que facilita la comunicación desde cualquier ubicación que tenga acceso a internet. Además, la elección del canal está sujeta a la intención comunicacional de la organización.

2.4 Supuestos

Ante lo expuesto, para el presente trabajo, se plantea un supuesto como afirmación tentativa que responda a la pregunta problematizadora sobre el manejo de la comunicación interna en un medio masivo del rubro de telecomunicaciones. En ese sentido, mediante el planteamiento del estudio se espera cumplir con lo siguiente:

- La validación de la propuesta de un plan de comunicación interna señala que, al ejecutarse el proyecto, se pueden fortalecer los procesos comunicacionales en una radioemisora religiosa en la provincia de Otuzco del departamento de La Libertad.



CAPÍTULO III: MÉTODO

En el presente capítulo se observa el nivel, tipo y diseño de investigación sumado a los criterios de inclusión y exclusión aplicado a los participantes. De igual manera, se expone la categorización, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas y procesamiento de análisis de información.

3.1 Nivel, tipo y diseño de la investigación

El presente estudio es de nivel descriptivo debido a que analiza rasgos específicos y conductas de comportamiento de los trabajadores en un momento concreto en relación con su cultura organizacional y estilo de trabajo. De este modo, se investiga determinadas características laborales (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, citado por Arias et al., 2022). Por tal razón, es indispensable conocer el entorno de trabajo de los participantes de la emisora radial para identificar con exactitud las razones de su estilo comunicacional dentro de la organización.

De ese modo, se entiende que el trabajo descriptivo parte inicialmente por la observación de la problemática y no implica la injerencia del investigador en las actitudes y reacciones de los objetos de estudio (Medianero, 2022). En ese aspecto, se investiga a los participantes de la emisora radial de forma independiente y transparente. De esta manera, el propósito de la recopilación informativa parte por estudiar los mensajes y canales de comunicación interna empleados por los colaboradores de la radioemisora.

De igual manera, la investigación es de tipo básico, debido a que se centra en estudiar los motivos por el que se suscitan ciertos eventos. Así, ofrece información y explicación detallada frente a un problema. En ese sentido,

favorece la generación de conclusiones y el aporte de información teórica (Arias et al., 2022). De esta manera, los datos obtenidos de un estudio tipo básico sirven de punto de partida para próximas investigaciones.

En la misma línea, Vizcaíno et al., (2023) explicaron que el análisis tipo básico implica descubrir y plantear deducciones generalizadas para responder y ampliar conocimientos en ciertas áreas científicas. De este modo, utiliza metodologías de recolección de información para la contribución académica. Por tanto, está orientada a la búsqueda de resultados como fuente de consulta.

Asimismo, el estudio es de enfoque cualitativo, debido a que se caracteriza por estudiar las impresiones y opiniones de los participantes de la investigación en relación con una temática o circunstancia en particular. Además, se enfoca en los sucesos y eventos que atraviesa el individuo mediante una detallada interpretación (Koh y Owen, 2000, citado por Valle et al., 2022). Por tal motivo, implica conocer sus percepciones para establecer, mediante el diagnóstico, qué factores influyen en la problemática de la débil comunicación interna.

Dicho enfoque reúne los discursos y comprensiones subjetivas de los individuos para interpretarlos y entender el contexto social en el que surgen (Mora, 2022). Por esa razón, parte por analizar al ser humano desde su comportamiento y preferencias. De este modo, el enfoque cualitativo presenta características que se aplican en el estudio para identificar cómo los colaboradores perciben la comunicación interna en base a los mensajes y canales de difusión informativa que emite la organización.

Asimismo, el diseño de la investigación es de carácter fenomenológico porque aproxima al investigador a una determinada realidad para establecer juicios de valor (Flick, 2015, citado por Rojas-Gutiérrez, 2022). Por ello, se considera pertinente la aplicación de la propuesta comunicacional para estudiar el entorno en el que se manejan y difunden los procesos comunicativos de los trabajadores de la radioemisora religiosa, quienes como colaboradores asumen un papel que debería estar sujeto a sentirse identificados y comprometidos laboralmente.

En esa línea, la propuesta fenomenológica pretende comprender al sujeto fuera de la propia perspectiva del investigador y describir sus experiencias personales con imparcialidad (Rojas-Gutiérrez, 2022). En ese sentido, el estudio requiere acercarse a los trabajadores mediante la aplicación de un instrumento de investigación que ayude a comprender qué factores influyen en los procesos comunicacionales, tomando en cuenta las motivaciones y estilo comunicativo de cada integrante.

Por tanto, en primer lugar, se realiza un diagnóstico situacional en la emisora radial para identificar las percepciones de los colaboradores y hallar con exactitud la problemática comunicativa. En segundo lugar, se elabora una propuesta de comunicación interna que responda a optimizar los resultados obtenidos de las respuestas de los trabajadores y finalmente, se valida el diseño del plan propuesto a juicio de tres expertos en el campo de la comunicación corporativa.

3.2 Participantes

La población es un grupo de elementos en el que se estudian las variables de investigación (Sucasaire, 2022). En ese sentido, la población del estudio está compuesta por ocho integrantes de la radioemisora religiosa. Sin embargo, para la elección de los participantes se aplicó el criterio del muestreo no probabilístico que reposa en la decisión subjetiva del investigador para realizar el análisis exhaustivo (Sheppard, 2020, citado por Uquillas, 2022). Por tanto, se definió la muestra con un total de seis colaboradores de la organización, quienes fueron seleccionados mediante los siguientes criterios de inclusión y exclusión:

Tabla 1

Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
<ul style="list-style-type: none">● Colaboradores de una empresa de telecomunicaciones privada.● Radioemisora comunitaria y educativa.● Colaboradores que llevan más de cinco años trabajando en la radioemisora.● Colaboradores de una radioemisora religiosa peruana.● Colaboradores de una radioemisora en la provincia de Otuzco en el departamento de La Libertad.● Colaboradores que se encuentran en planilla y realizan trabajo directo con la radioemisora.● El directivo general y cinco colaboradores de la radioemisora religiosa.	<ul style="list-style-type: none">● Colaboradores de empresas de telecomunicaciones estatales.● Radioemisoras comerciales.● Nuevos colaboradores dentro de la organización.● Colaboradores de radioemisoras peruanas que no son de enfoque religioso.● Colaboradores de radioemisoras, ubicadas en la provincia y departamento de Lima.● Colaboradores que trabajan de manera independiente mediante recibo por honorarios.● Dos trabajadores del área de mantenimiento y voluntarios que apoyan en las distintas áreas de la radioemisora religiosa.

Nota: Criterios de inclusión y exclusión aplicado al total de los participantes seleccionados para la entrevista sobre la comunicación interna. Elaboración propia.

En la tabla se aprecia las características de los participantes, quienes laboran en una radioemisora religiosa de carácter comunitario y educativo, ubicada en la provincia de Otuzco en el departamento de La Libertad. Los colaboradores pertenecen al área de dirección, administración, programación y

pastoral. La mayoría de ellos cuentan con varios años desempeñando funciones laborales en la empresa por lo que se encuentran en planilla y reciben todos los beneficios de la ley. Asimismo, se decidió excluir a los dos integrantes del área de mantenimiento, debido a que no suelen interactuar con el equipo de trabajo y a los voluntarios de la empresa porque no cumplen funciones como trabajadores ni presentan contratos vigentes.

Tabla 2

Género de los colaboradores de la radioemisora

Género	f	%
Femenino	3	50.00%
Masculino	3	50.00%
Total	6	100.00%

Nota: Categorización del género aplicado al total de los participantes seleccionados del área de programación para la entrevista sobre la comunicación interna. Elaboración propia.

En la tabla 2 se clasifica el género de los colaboradores entrevistados. En ella se aprecia la paridad entre hombres y mujeres. De esta manera, se evidencia que tanto las féminas como varones laboran equilibradamente dentro del área de dirección, administración, programación y pastoral. Sin embargo, la mayoría de los integrantes del equipo consultivo está liderado por mujeres, quienes junto al director participan en la toma de decisiones de la empresa.

Tabla 3*Edad de los colaboradores de la radioemisora*

Edad	f	%
Entre 30 - 40 años	2	33.33%
Entre 40 – 50 años	2	33.33%
Entre 50 – 60 años	2	33.33%
Total	6	99.99%
		100.00%

Nota: Categorización de la edad aplicada al total de los participantes seleccionados del área de programación para la entrevista sobre la comunicación interna. Elaboración propia.

En la tabla 3 se observa el mismo porcentaje en los intervalos de edad de los colaboradores. De este modo, se conoció que los integrantes del área de administración y programación pertenecen al rango de entre 30 a 40 años. El director y productor radial conforman el grupo etario de 40 a 50 años y, finalmente, los trabajadores del departamento de programación y pastoral se encuentran entre 50 a 60 años.

Tabla 4*Nivel de instrucción de los colaboradores de la radioemisora*

Nivel de instrucción	f	%
Superior	5	83.33%
Técnico	0	0%
Básico	1	16.66%
Total	6	99.99%
		100.00%

Nota: Categorización del nivel de instrucción aplicado al total de los participantes seleccionados del área de programación para la entrevista sobre la comunicación interna. Elaboración propia.

En la tabla 4 se muestra el nivel de instrucción de los trabajadores de la emisora religiosa. En ella se evidencia que la mayoría de los integrantes presentan estudios superiores con una diferencia de 67% por encima del

colaborador con nivel de educación básica. En ese sentido, las carreras profesionales que destacan son Administración, Educación y Ciencias de la Comunicación.

Tabla 5

Áreas laborales de la radioemisora

Áreas	f	%
Dirección	1	16.66%
Administración	1	16.66%
Programación	3	50.00%
Animación pastoral	1	16.66%
Total	6	99.98%
		100.00%

Nota: Categorización del nivel de instrucción aplicado al total de los participantes seleccionados del área de programación para la entrevista sobre la comunicación interna. Elaboración propia.

En la tabla 5 se registra que el área laboral con mayor número de integrantes lo conforma programación con un 33% de diferencia sobre el departamento de dirección, administración y animación pastoral. Por tanto, la oficina de programación presenta más necesidades en términos prácticos, debido a que provee diariamente los contenidos radiales como la edición de los programas y la coordinación con los conductores para la transmisión y despachos en vivo sujetos a la política de transmisión ininterrumpida.

3.3 Unidad de análisis

A continuación, se presentan las categorías y subcategorías de la investigación que permiten identificar el diagnóstico situacional de la radioemisora, elaborar el diseño de la propuesta comunicacional y validar el plan de comunicación interna en la organización.



Tabla 6*Categorización del diagnóstico de la comunicación interna*

Unidad de análisis	Categoría	Subcategoría	Criterios
Comunicación interna	1.Categoría Diagnóstico de la com. interna	Comunicación formal	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo es la comunicación entre los trabajadores (directivos, jefes y compañeros) de la empresa? Cuénteme alguna experiencia. • ¿Qué recomendaría para mejorar la comunicación entre los trabajadores de la empresa?
		Comunicación informal	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera que la comunicación en la empresa fuera de los medios oficiales como WhatsApp genera un ambiente de confianza y fortalece las relaciones laborales? ¿Por qué? • ¿Qué recomendaría para mejorar la comunicación entre los trabajadores durante la hora de descanso laboral?
		Comunicación vertical descendente	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera que su jefe tiene una comunicación abierta y oportuna demostrando empatía, comprensión, claridad y disposición para escuchar? ¿Por qué? • ¿Mediante qué canales de comunicación y con qué frecuencia su jefe le brinda información sobre la empresa?
		Comunicación vertical ascendente	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Considera que tiene libertad y confianza para comunicarse con su jefe? ¿Por qué? Cuéntame alguna experiencia. • ¿Mediante qué canales de comunicación y con qué frecuencia le hace llegar sus propuestas o sugerencias a su jefe?
		Comunicación horizontal	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo es su comunicación con sus compañeros de trabajo? Cuéntame alguna experiencia. • ¿Mediante qué canales de comunicación y con qué frecuencia se comunica con sus compañeros de trabajo?
		Canales tradicionales	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál considera que es el canal de comunicación tradicional (reuniones cara a cara, periódicos murales, etc.) más efectivo para la difusión de información en la empresa? ¿Por qué? • ¿Qué recomendaciones brindaría para mejorar los canales tradicionales de comunicación como reuniones cara a cara, periódicos murales, etc. en la empresa?
		Canales tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál considera que es el canal de comunicación tecnológico (WhatsApp, videollamadas, correos electrónicos, etc.) más efectivo para la difusión de información en la empresa? ¿Por qué? • ¿Qué recomendaciones brindaría para mejorar los canales tecnológicos de comunicación como WhatsApp, videollamadas, correos electrónicos, etc. en la empresa?

Nota: Tabla de la primera categoría de la comunicación interna. Elaboración propia.

En la tabla 6 se observa la primera categorización del plan de comunicación interna. En ella, se especifica las subcategorías de investigación: comunicación formal, comunicación informal; comunicación vertical descendente, comunicación vertical ascendente, comunicación horizontal, canales tradicionales y canales tecnológicos (Aced et al., 2021 y Geneteau, 2021). De esta manera, para la aplicación de cada subcategoría, se consideró pertinente utilizar de guía el Manual de Comunicación Interna de la Asociación de Directivos de Comunicación sumado al libro Comunicación interna: claves para una gestión exitosa.



Tabla 7*Categorización del diseño del plan de comunicación interna*

Unidad de análisis	Categoría	Subcategoría	Criterios
Comunicación interna	2. Categoría: Diseño del plan de la comunicación interna	Resumen ejecutivo	Se elaboró una entrevista a seis colaboradores de una radioemisora religiosa para identificar sus percepciones sobre la comunicación interna en dicho medio de comunicación.
		Problema a resolver	-A partir del mensaje (contenido) -A partir del canal (medio de difusión)
		Objetivo de la propuesta comunicacional	Fortalecer los procesos comunicacionales a partir del contenido informativo y el canal de difusión en una radioemisora religiosa en la provincia de Otuzco del departamento de La Libertad.
		Estrategia comunicacional	-Estrategias de la comunicación ascendente, descendente y horizontal. -Estrategias de los canales informativos tradicionales y digitales.
		Discursos comunicacionales	Los mensajes serán de carácter informativo, cordial y amigable con el propósito de generar el óptimo flujo informativo en la radioemisora religiosa.
		Programación de actividades	Se proponen actividades a corto plazo.
		Presupuesto	Se especifica en la tabla de presupuesto.

Nota: Tabla de la segunda categoría de la comunicación interna. Elaboración propia.

En la tabla 7 se aprecia el diseño del plan de la comunicación interna como segunda categoría de investigación. En ella se presentan las subcategorías como el resumen ejecutivo, el problema a resolver, el objetivo de la propuesta comunicacional, los discursos comunicacionales, la programación de actividades que se plantean para mejorar la problemática y el presupuesto que precisa los gastos que se invertirá por las actividades. Además, en cada subcategoría se especifican los criterios para la construcción de la propuesta comunicativa.



Tabla 8

Categorización de la validación del plan de comunicación interna

Unidad de análisis	Categoría	Subcategoría	Aspectos de validación	Criterios
Comunicación interna	3. Categoría: Validación del plan de la comunicación interna	Resumen ejecutivo	Problema comunicacional para resolver.	-Suficiencia -Claridad -Coherencia -Relevancia
			Solución recomendada.	
			Valor de la solución.	
			Importancia de la propuesta comunicacional.	
		Problema a resolver	Problema central de la comunicación interna de la organización.	Escala de medición
			Problemas secundarios de la comunicación interna de la organización.	
			Causa del problema de comunicación interna de la organización.	
			Soluciones generales al problema de la comunicación interna de la organización.	
		Objetivo de la propuesta comunicacional	Verbo adecuado para la estrategia de comunicación.	1: Nunca 2: Algunas veces 3: Casi siempre 4: Siempre
			Estrategia de comunicación.	
			Lugar en el que se desarrollará la estrategia de comunicación.	
			Para qué se realizará la estrategia de comunicación interna.	
		Estrategia comunicacional	Definición adecuada de la estrategia de comunicación interna.	
			Actividades por realizarse para llevar a cabo la estrategia de comunicación interna.	
			Metas por conseguirse en la estrategia de comunicación interna.	
			Medio o medios de comunicación a usarse para el desarrollo de la estrategia de la comunicación interna.	
		Discursos comunicacionales	Metas a corto, mediano o largo plazo a conseguirse con la estrategia de comunicación interna.	
			Idea fuerza de la estrategia de comunicación interna.	
			Idea secundaria de la estrategia de comunicación interna.	
			Adecuado canal de comunicación de acuerdo con la naturaleza de la organización y de su público interno.	
Programación de actividades	Elementos que reflejan las características del público interno de la organización.			
	Relación del discurso comunicacional con el contexto interno de la organización.			
	Relación de las actividades con la estrategia de comunicación interna.			
	Tiempo determinado en el que se desarrolla cada actividad programada.			
Presupuesto	Metas específicas a corto, mediano o largo plazo de cada actividad.			
	Costos según las necesidades de cada actividad y el contexto sociocultural de la organización.			

Nota: Tabla de la tercera categoría de la comunicación interna. Elaboración propia.

En la tabla 8 se presenta la validación del plan de comunicación interna como tercera categoría de investigación. En ella se especifican los aspectos a validar por cada subcategoría y los criterios de evaluación analizados por los jueces expertos en el campo de la comunicación corporativa.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la realización del diagnóstico y en concordancia a los propósitos establecidos, se utilizó la técnica de la entrevista semiestructurada con su respectiva lista de preguntas. De esta manera, se identificó las opiniones de los trabajadores de la radioemisora religiosa sobre el sistema de comunicación interna. En ese sentido, la técnica seleccionada es relevante, ya que consistió en fomentar la interacción con los colaboradores de las diversas áreas para responder al objetivo planteado. En ella, se realizaron las preguntas y el entrevistado las respondió desde su perspectiva. Seguidamente, el investigador recogió e interpretó las respuestas de cada participante para clasificarlas en tablas bajo el criterio que consideró conveniente.

En esa línea, como instrumento de investigación se partió por la creación de una guía de entrevista a través de un listado de 14 preguntas con escala abierta que permitió al investigador organizar las interrogantes en función a las subcategorías e indicadores. Por tal razón, el estudio es significativo, debido a que permitió comprender las percepciones de los integrantes para mejorar los procesos comunicacionales en el medio de comunicación.

De este modo, la guía de preguntas facilitó la obtención del diagnóstico situacional mediante las respuestas de los colaboradores. Teniendo como base los resultados del diagnóstico, se elaboró el plan de comunicación interna validado a juicio de tres comunicadores especialistas en el campo

organizacional, a quienes se les aplicó una ficha de evaluación para que plantearan la factibilidad de la propuesta comunicativa en la radioemisora religiosa.

Por tanto, a continuación, se presenta la ficha técnica del instrumento de investigación que se aplicó a los participantes de la entidad de telecomunicaciones:

Tabla 9

Ficha técnica de la guía de entrevista sobre la comunicación interna

FICHA TÉCNICA	
Nombre:	Guía de entrevista sobre la comunicación interna
Autor:	Hodaly Belén Ruiz Francia
Procedencia:	Lima, Perú
Aplicación:	En el área de comunicación corporativa
Ámbito de aplicación:	En una empresa radial de telecomunicaciones
Duración de la aplicación:	1 año
Finalidad:	Conocer las percepciones de los colaboradores sobre la comunicación interna en una radioemisora religiosa.
Unidad de análisis:	Diagnóstico de la comunicación interna
Participantes:	Colaboradores de una radioemisora religiosa en la provincia de Otuzco del departamento de La Libertad.
Descripción del instrumento:	<p>En el instrumento de investigación se especifica la unidad de análisis de comunicación interna. Asimismo, se presentan tres categorías: diagnóstico de la comunicación interna, diseño del plan de comunicación interna y validación del plan de comunicación interna. En la categoría de diagnóstico de la comunicación interna se cuenta con siete subcategorías: comunicación formal; comunicación informal; comunicación vertical descendente; comunicación vertical ascendente; comunicación horizontal; canales tradicionales y canales tecnológicos.</p> <p>En la categoría de diseño del plan de comunicación interna se cuenta con siete subcategorías: resumen ejecutivo; problema a resolver; objetivo de la propuesta comunicacional; estrategia comunicacional; discursos comunicacionales; programación de actividades; presupuesto.</p> <p>En la categoría de validación del plan de comunicación interna se cuenta con siete subcategorías: resumen ejecutivo; problema a resolver; objetivo de la propuesta comunicacional; estrategia comunicacional; discursos comunicacionales; programación de actividades; presupuesto.</p>

Nota: Se observa en la tabla de ficha técnica la guía de entrevista del trabajo de investigación.

En la ficha técnica se observa el propósito del instrumento de investigación y se describe las categorías y subcategorías del diagnóstico situacional, el diseño y validación del plan de comunicación. En ella, se especifican los criterios que se destinaron para la realización de las entrevistas a los colaboradores de la organización y el tiempo de duración para ser ejecutadas.

3.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

El tratamiento de la examinación informativa fue exhaustivo y minucioso por lo que contó con la rigurosidad del caso. Por tal motivo, la categoría de comunicación interna se evidenció mediante la elaboración de la técnica de la entrevista en la que se plantearon y analizaron las subcategorías especificadas: comunicación formal; comunicación informal; comunicación vertical descendente; comunicación vertical ascendente; comunicación horizontal; canales tradicionales y canales tecnológicos.

Además, la información se procesó de manera descriptiva a través de tablas y figuras con sus respectivas explicaciones para reconocer la frecuencia de la aparición de subcategorías o indicadores. Por ello, se utilizó el programa Word de *Microsoft Office* para la distribución y comparación de los datos hallados en el diagnóstico a fin de contrastar las respuestas de los colaboradores de la radioemisora y conocer las características que se repiten en cada una de ellas a través de la clasificación de sus comentarios con el fin de promover la reflexión y el planteamiento de conclusiones.

Después de la ejecución del diagnóstico, se procedió a diseñar el plan de comunicación interna para plantear estrategias comunicativas mediante actividades de interacción y participación que permitieran contrarrestar la problemática comunicacional. Finalmente, se presentó la propuesta a tres expertos académicos de la comunicación corporativa para establecer su viabilidad.



CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO

En el presente capítulo se brinda la información sobre la empresa y se muestra las tablas que representan los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento de investigación, que posteriormente fueron examinados mediante el análisis FODA.

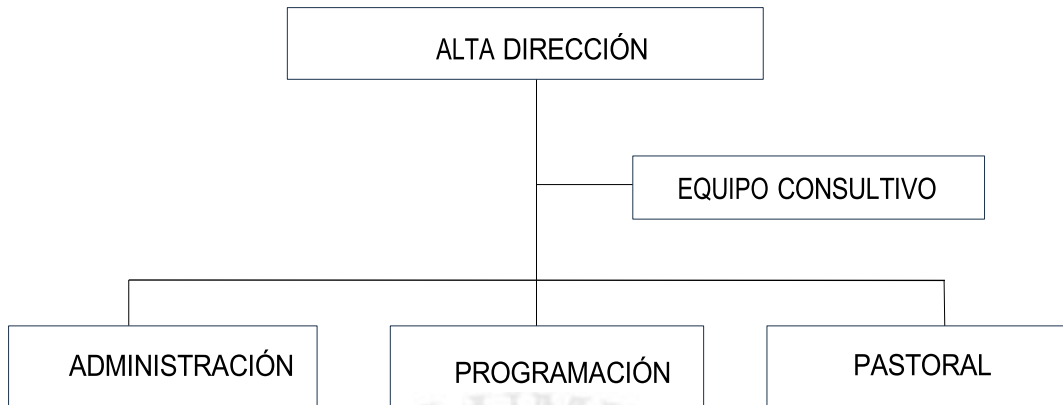
Historia de la empresa

La radioemisora religiosa fue fundada por una congregación católica en la provincia de Otuzco del departamento de La Libertad. Fue creada como una obra social comunitaria con el objetivo de evangelizar a las comunidades otuzcanas bajo el carisma y amor mariano. Aborda noticias relacionadas a la coyuntura social, política y económica desde la pluralidad y democracia informativa. Actualmente lleva más de una década al aire, transmitiendo contenido religioso y educativo, orientado a promover la participación ciudadana y velar por la difusión informativa transparente y veraz para la toma de decisiones responsables de las comunidades. Al ser una obra comunitaria cuenta con el respaldo de varias instituciones que les facilitan el acceso a locaciones, eventos católicos, entre otros.

En ese sentido, la radioemisora no solo es un instrumento de evangelización, sino, además, un medio que facilita el desarrollo local a través de la participación de sus radioyentes, a quienes educa desde la fe y doctrina social de la iglesia. Su gran alcance reposa en el compromiso diario de cada uno de sus integrantes, quienes trabajan en equipo para informar a su comunidad. Entre ellos, se encuentra la alta dirección, el equipo consultivo y los colaboradores.

Figura 1

Organigrama de la radioemisora religiosa



Nota. Organigrama de la radioemisora religiosa en la provincia de Otuzco del departamento de La Libertad.

4.1 Comunicación interna

En la época actual la comunicación interna ha permitido que muchas empresas consideren relevante fomentar espacios de información, participación e integración entre sus colaboradores a fin de fortalecer los procesos comunicacionales, la motivación y el rendimiento laboral. En ese sentido, resulta indispensable la implementación de acciones comunicativas que promuevan y fortalezcan las buenas relaciones en el área de trabajo. Para ello, las instituciones deben valorar y reconocer el papel de cada colaborador como un gran proveedor de servicios para el crecimiento y desarrollo de la comunicación.

4.1.1 Comunicación formal

Las organizaciones consideran la comunicación formal como un sistema que permite controlar y monitorear la difusión de mensajes informativos. A nivel interno es el más empleado, debido a su trasmisión por canales oficiales que facilitan el adecuado registro informativo dentro de la empresa. Su aplicación favorece la disciplina, la efectiva coordinación entre los trabajadores y la eficacia

en los procesos comunicacionales. De este modo, la implementación de este tipo de comunicación refleja el compromiso y la seriedad con la que se conduce la entidad.

Tabla 10

Comunicación en la radioemisora

¿Cómo es la comunicación entre los trabajadores (directivos, jefes y compañeros) de la empresa? Cuénteme alguna experiencia.

Participantes	Respuestas
P1	La comunicación es asertiva. Trabajamos en el mismo ambiente y nos vemos casi todos los días. En algunas ocasiones sí hemos fallado. No hemos sabido comunicarnos correctamente porque a veces no nos dejamos entender o nos quedamos con algunas dudas y no preguntamos.
P2	La comunicación es muy buena. Tratamos de realizar un trabajo coordinado entre todos los integrantes del equipo para alguna actividad. Alguna campaña de la radio o algún proyecto que se plantee se expone entre todos los integrantes del equipo para brindar algunas sugerencias y mejorar.
P3	Es una comunicación horizontal. Si bien es cierto tenemos una jerarquía, pero la comunicación es horizontal. La opinión de todos es lineal cuando vamos a realizar una actividad o algún cambio en producción.
P4	Es fluida. Semanalmente nos reunimos. Entre compañeros nos saludamos amicalmente y de forma aturada.
P5	La comunicación es fluida. Nos dirigimos a la jefa de programación. Estamos en constante comunicación con el director sobre los temas que se va a abordar. La radio practica el vivir en familia porque es uno de los pilares del carisma marianista.
P6	La comunicación es más directa. En algunas ocasiones ha faltado la comunicación, confianza o no se ha explicado bien o no se ha entendido. A veces se genera un ambiente tenso y el trabajo no es lo mismo porque uno no comunica cómo corresponde y se entiende algo diferente.

Nota: Tabla que muestra la percepción de los colaboradores sobre la comunicación en la radioemisora.

Los participantes P2, P3, P4 y P5 contestaron que la comunicación en la radioemisora es “buena”, “horizontal” y “fluida” porque realizan un trabajo en equipo y consideran la opinión de todos los colaboradores antes de tomar una decisión. Además, el entrevistado P5 enfatizó que el medio de comunicación “*practica el vivir en familia como uno de los pilares del carisma marianista*” al apoyarse mutuamente ante cualquier situación. Sin embargo, los participantes P1 y P6 mencionaron que en ocasiones han fallado en la comunicación, debido a que “*no hemos sabido comunicarnos correctamente porque a veces no nos*

dejamos entender o nos quedamos con algunas dudas y no preguntamos". En ese sentido, se ha generado un *"ambiente tenso y el trabajo no es lo mismo porque uno no comunica cómo corresponde y se entiende algo diferente"* lo que ha generado barreras comunicacionales dentro de la emisora.

Tabla 11

Recomendaciones para mejorar la comunicación en la radioemisora

¿Qué recomendaría para mejorar la comunicación entre los trabajadores de la empresa?

Participantes	Respuestas
P1	Debemos ser abiertos en nuestras apreciaciones. Cuando vamos a comunicar algo todos debemos entenderlo y tener la confianza de preguntar y decir las cosas.
P2	Buscar un espacio para conversar sobre qué nos está molestando. Dejar las cosas claras porque a veces entendemos las cosas que no son. Allí podemos despejar alguna duda. Eso se hace en la radio cuando quizá hay algún malentendido.
P3	Fomentar espacios en donde pueda haber opiniones. Esto demanda un área física donde uno pueda tener reuniones tranquilas con el personal y también la predisposición para fomentar este tipo de iniciativas de escuchar al personal.
P4	Debería haber reuniones más a menudo de lo que uno produce como reuniones de la vida cotidiana dentro del trabajo. También algunos momentos de relax como paseos de integración.
P5	No tener miedo de comunicar algún problema. Siempre estamos abiertos a escuchar. Practicar los valores, el servicio y la humildad para recibir sugerencias.
P6	Debe haber mayor claridad en la comunicación porque hay dos personas en el proceso: el emisor y receptor. Algo falla en la comunicación. A veces no nos dejamos entender bien o por algún factor no captamos el mensaje. Además, a veces por diversas actividades se nos olvida porque corremos con los tiempos.

Nota: Tabla que expone las recomendaciones de los colaboradores para mejorar la comunicación en la radioemisora.

Los participantes P1, P2, P5 y P6 recomendaron que para mejorar la comunicación en la radioemisora deben *"ser más abiertos y claros. No tener miedo de comunicar algún problema y tener la confianza de preguntar y decir las cosas"*. Asimismo, los entrevistados P2, P3 y P4 aconsejaron promover espacios de diálogo, interacción y *"algunos momentos de relax como paseos de integración"* para compartir en grupo. En ese sentido, el colaborador P3 también señaló que se deben crear espacios físicos donde se pueda conversar tranquilamente y escuchar las necesidades del personal. Por su parte, el

participante P5 destacó la importancia de *“practicar los valores, el servicio y la humildad para recibir sugerencias”*.

4.1.2 Comunicación informal

La difusión de la comunicación informal dentro de las organizaciones resulta beneficiosa porque permite incrementar el nivel de confianza, fortalecer las relaciones interpersonales e impulsar la interacción entre los colaboradores. Además, al ser un tipo de comunicación espontánea que no se ajusta a los medios oficiales de una entidad, es más sencilla y flexible. Por ende, su práctica resulta indispensable para consolidar los procesos comunicacionales y fomentar un buen clima laboral que incremente el desempeño y el compromiso entre los trabajadores.

Tabla 12

Comunicación como fuente de confianza y buenas relaciones laborales

¿Considera que la comunicación en la empresa fuera de los medios oficiales como WhatsApp genera un ambiente de confianza y fortalece las relaciones laborales? ¿Por qué?

Participantes	Respuestas
P1	Sí, porque puedes contactarte directamente. Ver las emociones y gestos cuando estas conversando con alguien. En WhatsApp solo escribes y no sabes cómo recepciona el mensaje la otra persona.
P2	Sí, porque no hay mejor contacto que el personal porque puedes entablar un clima de confianza. El diálogo no va a ser reemplazado por nada. El contacto directo es lo ideal.
P3	Hoy en día es indispensable el uso de herramientas tecnológicas para mejorar el tema comunicativo. Nosotros manejamos un grupo de WhatsApp como mecanismo para comunicarnos.
P4	Sí, en cierto modo. Es más inmediato para comunicar e informar. Facilita pedir un favor o un servicio.
P5	Sí. A veces somos cercanos unos más que otros. Eso ayuda a buscar soluciones a nuestras necesidades.
P6	La comunicación directa es más efectiva. WhatsApp nos sirvió en pandemia, pero ahora es muy personal. Es verdad que WhatsApp facilita mucho cuando no estamos de manera presencial, pero es difícil porque hay cosas que debemos preguntar o precisar y no podemos explicarlo a detalle. Hay que ser preciso o concreto. Si hay un tema que conversar, es imposible hacerlo por ese medio.

Nota: Tabla que muestra la percepción de los colaboradores sobre la comunicación como fuente de confianza y buenas relaciones laborales.

Los participantes P1, P2, P4, P5 y P6 respondieron afirmativamente al preguntarles si consideraban que la comunicación fuera de los medios oficiales genera un ambiente de confianza y fortalece las relaciones laborales dentro de la empresa. En esa línea, expresaron que la comunicación personal es la mejor más allá del uso de WhatsApp porque *“puedes contactarte directamente de manera más efectiva y entablar un clima de confianza”*. De esta manera, el entrevistado P1 recalcó que al conversar cara a cara puedes *“ver las emociones y gestos cuando estás conversando con alguien”*. Por su parte, el colaborador P1 señaló que en *“WhatsApp solo escribes y no sabes cómo se recibe el mensaje”*. Además, el participante P6 explicó que WhatsApp es una herramienta beneficiosa para el trabajo remoto, pero usarla diariamente *“resulta difícil porque hay cosas que debemos preguntar o precisar y no podemos explicarlo a detalle”*.

Tabla 13

Recomendaciones para mejorar la comunicación en hora de descanso

¿Qué recomendaría para mejorar la comunicación entre los trabajadores durante la hora de descanso laboral?

Participantes	Respuestas
P1	El descanso laboral en la radio se realiza cuando cada uno se va a su casa. En algunas oportunidades se debería aprovechar para salir a tomar un café y conversar para mejorar la comunicación. Aunque muchas veces sí lo hacemos, pero creo que debemos mejorar un poco más.
P2	En la radio hay un cafetín que usamos para conversar un poco. Buscamos esos espacios para conversar sobre nuestra vida cotidiana, algún problema que tengamos, dejando de lado el ambiente laboral.
P3	Tener la predisposición de poder escuchar para mantener buenas relaciones laborales. No solo el hecho de cumplir tu trabajo, sino también sentir el respaldo y la preocupación del personal de que te encuentras bien emocionalmente.
P4	Utilizar ese tiempo en una reunión de integración grupal entre todos.
P5	No tenemos mucho descanso solo los espacios de oración. Como somos pocos tenemos que reemplazar a otros. Entonces tenemos poco tiempo para interactuar y cuando lo hacemos, conversamos. Se debe buscar más espacios de integración.
P6	Dejamos descansar a las personas salvo una emergencia en temas periodísticos. La hora de descanso es la hora de descanso.

Nota: Tabla que refleja las recomendaciones de los colaboradores para mejorar la comunicación en hora de descanso laboral.

Los participantes P1, P2, P4 y P5 aconsejaron que para mejorar la comunicación en la hora de descanso es recomendable *“utilizar ese tiempo en una reunión y espacios de integración grupal”*. Por ejemplo, el trabajador P1 sugirió *“salir a tomar un café y conversar para mejorar la comunicación”*. Por su parte, el entrevistado P5 recalcó que no tienen mucho descanso *“solo los momentos de oración”*, donde suelen conversar. Por otro lado, el participante P3 expresó la importancia de *“tener la predisposición de escuchar para mantener buenas relaciones laborales”*, que implica *“sentir el respaldo y la preocupación del personal de que te encuentras bien emocionalmente”*. No obstante, el colaborador P6 comentó que dejan descansar a los trabajadores y esa es la manera de respetar sus horas libres.

4.1.3 Comunicación vertical descendente

La comunicación que se trasmite desde la gerencia hacia los colaboradores es fundamental para identificar el liderazgo de los directivos. De esta manera, el rol del superior consiste en asegurar que su mensaje sea escuchado y comprendido con claridad por todos los trabajadores, demostrando una actitud de apertura, escucha activa y cercanía con cada uno de ellos. Por tanto, la satisfacción y compromiso laboral del personal responde a la eficaz propagación informativa por parte de la gerencia, que supone gran respeto y responsabilidad.

Tabla 14

Comunicación del director de la radioemisora

¿Considera que su jefe tiene una comunicación abierta y oportuna demostrando empatía, comprensión, claridad y disposición para escuchar? ¿Por qué?

Participantes	Respuestas
P1	Sí, porque coordino directamente con el director. Cualquier decisión que se toma en el área administrativa le comunico para tener su visto bueno. Si hay alguna sugerencia también le digo para ponernos de acuerdo. Él dice que no toma la decisión solo, sino en equipo.
P2	Sí. Sí, hay esa apertura por parte de él.
P3	Sí, al pertenecer a un medio católico recibimos capacitaciones constantes, talleres. No solo desarrollarnos como comunicadores, sino también trabajamos bajo una línea pastoral regida bajo el carisma marianista. Es decir, al amor de María. Nos preocupa el tema humanitario entonces nuestro director se preocupa de ese aspecto a nivel interno y externo.
P4	Sí. Si necesito algo, se lo comunico y me lo expresa alturadamente. Dentro del trabajo se guarda respeto. Hay una buena comunicación fluida.
P5	Sí. Podemos conversar con él y considera mucho el tema de salud. Él entiende y cuando es así todos tenemos que reemplazarnos. Nos apoyamos mutuamente.
P6	Estamos pendientes. Yo no tomo las decisiones de manera personal o autoritaria. Tengo un equipo de trabajo. Hay que escuchar, acercarse y estar atentos. Es verdad que la dirección está arriba, pero tiene a su equipo consultivo en el que se toman las decisiones que nos competen.

Nota: Tabla que expone la percepción de los colaboradores sobre la comunicación del director radial.

Todos los participantes expresaron que su jefe se comunica de manera abierta y oportuna, demostrando empatía, comprensión, claridad y disposición para escuchar. De esta forma, enfatizaron que *“la comunicación es fluida”* y se ayudan mutuamente. Al respecto, el entrevistado P1 contestó que el director de la radio *“no toma la decisión solo, sino en equipo”*. Además, el colaborador P3 mencionó que la radioemisora se rige bajo el carisma del amor a la virgen María. Por ello, son muy humanitarios y el *“directivo se preocupa de ese aspecto a nivel interno”*. En ese sentido, el jefe representado por el participante P6 resaltó que *“yo no tomo las decisiones de manera personal o autoritaria. Tengo un equipo de trabajo. Hay que escuchar, acercarse y estar atentos”*.

Tabla 15

Canal y frecuencia de la comunicación descendente

¿Mediante qué canales de comunicación y con qué frecuencia su jefe le brinda información sobre la empresa?

Participantes	Respuestas
P1	Comunicación oral y todos los días.
P2	Básicamente las reuniones. También nos comunicamos por Telegram y WhatsApp.
P3	Los canales de comunicación actualmente son grupos de WhatsApp y Telegram, donde compartimos información y estamos siempre al tanto si es que no nos vemos por algún motivo.
P4	Mayormente el WhatsApp porque es inmediato.
P5	Nos comunicamos verbalmente a diario.
P6	Me comunico constantemente con ellos cara a cara.

Nota: Tabla que muestra la percepción de los colaboradores sobre el canal y frecuencia de la comunicación descendente en la radioemisora.

Los participantes P1, P2, P5 y P6 respondieron que su jefe se comunica con ellos diariamente a través de las reuniones presenciales, donde coordinan los temas que van a abordar en la radioemisora. Asimismo, los entrevistados P2, P3 y P4 expresaron que también utilizan Telegram y WhatsApp como canales de comunicación por donde comparten información.

4.1.4 Comunicación vertical ascendente

La buena comunicación que fluye desde los colaboradores hacia la gerencia representa la libertad y confianza que posee cada trabajador para preguntar o brindar sugerencias a los directivos. En esa línea, la eficacia en el desarrollo de la comunicación ascendente supone la proactividad e iniciativa del personal para expresar abiertamente sus ideas, participando activamente en las decisiones de la organización. Para ello, los colaboradores deben sentir la seguridad y el respaldo de la gerencia para aportar ideas innovadoras a favor de la empresa.

Tabla 16

Comunicación de los colaboradores con el director radial

¿Considera que tiene libertad y confianza para comunicarse con su jefe? ¿Por qué?

Participantes	Respuestas
P1	Sí, porque puedo comentarle sobre la radio o algunos temas que no me competen de programación. Por ejemplo, le digo: “se puede hacer esto”, “se puede mejorar” o “aquí veo que están fallando”. Se lo comento con normalidad de manera oral.
P2	Sí. A veces hay cierta discrepancia como todo trabajo en el que no coincidimos, pero cuando hay diferencias nos reunimos, conversamos y llegamos a buenos acuerdos.
P3	Sí, buscamos un consenso entre todos.
P4	Sí. Más de una vez me lo ha demostrado o si me siento delicado de salud, tengo esa libertad de pedir permiso.
P5	Sí. A veces se molesta por un par de días y luego se le pasa.
P6	Sí, en cualquier momento. Somos un equipo horizontal en el que el respeto está presente. Todos los días nos vemos e interactuamos y tenemos el nivel de confianza de plantear unos temas para trabajar mejor.

Nota: Tabla que refleja la percepción de los colaboradores sobre la comunicación con el director radial.

Todos los entrevistados señalaron que tienen libertad y confianza para comunicarse con su jefe. Por ejemplo, el participante P1 contestó que le puede brindar sugerencias con normalidad y el colaborador P4 respondió que *“tiene libertad de pedir permiso”*. Además, el participante P6 recalcó que *“somos un equipo horizontal en el que el respeto está presente (...) y tenemos el nivel de confianza de plantear unos temas”*. Sin embargo, el participante P2 comentó que *“a veces hay cierta discrepancia (...), pero cuando hay diferencias nos reunimos y llegamos a buenos acuerdos”*. De igual manera, el entrevistado P5 añadió que cuando le sugiere algo a su jefe *“a veces se molesta por un par de días y luego se le pasa”*.

Tabla 17

Canales y frecuencia de la comunicación ascendente

¿Mediante qué canales de comunicación y con qué frecuencia le hace llegar sus propuestas o sugerencias a su jefe?

Participantes	Respuestas
P1	Por correo y de manera oral.
P2	De manera personal y verbal.
P3	Me comunico constantemente con mi jefe de manera directa.
P4	Mayormente el WhatsApp y el Telegram. Estamos en grupo y esos canales fluyen en todo el equipo
P5	Verbalmente todos los días.
P6	Nos comunicamos cara a cara. Aprendemos en conjunto.

Nota: Tabla que expone la percepción de los colaboradores sobre los canales y frecuencia de la comunicación ascendente en la radioemisora.

Los participantes P1, P2, P3, P5 y P6 respondieron que brindan sugerencias y propuestas a su jefe diariamente de manera verbal. Su comunicación es directa y oral. No obstante, el entrevistado P4 señaló que se comunica con el director radial mayormente por WhatsApp y Telegram.

4.1.5 Comunicación horizontal

La comunicación que se trasmite entre los compañeros de la organización fortalece la relación laboral y afianza el trabajo en equipo, debido a que no existen jerarquías. Por tanto, el diálogo entre los pares es más libre, fluido y genera un clima de confianza. De esta manera, facilita la toma de decisiones responsable y agiliza el contacto con los profesionales de distintas áreas de la empresa, evitando malentendidos o barreras en los procesos comunicacionales. Asimismo, la buena gestión de la comunicación horizontal depende de la cultura corporativa de cada entidad y la promoción de este tipo de espacios de interacción.

Tabla 18

Comunicación entre los compañeros de la radioemisora

¿Cómo es su comunicación con sus compañeros de trabajo? Cuéntame alguna experiencia.

Participantes	Respuestas
P1	Tenemos una buena comunicación porque somos pocos y nos vemos todos los días. Creo que la comunicación es la apropiada. Nos comunicamos de manera oral y también tenemos un grupo de Telegram que es de la empresa.
P2	Es buena porque como somos de la misma zona, quizá tenemos las mismas preocupaciones, los mismos sueños. El trato es muy respetuoso y bueno. Se siente un ambiente de alegría y bromas.
P3	Comunicación horizontal. Verbalmente me comunico con mis compañeros.
P4	Yo no paro serio o triste. Siempre estoy bromeando o contando chistes a mis compañeros. Para mí eso es salud. Hay una buena comunicación.
P5	Somos un equipo chiquito que sí podemos manejar. Cuando hay malentendidos lo hablamos porque en todo trabajo hay dificultades.
P6	Conversamos mucho para ver que alternativas hay porque se siente cuando cada uno está en una sintonía. Esto no es un tema individual. Es un tema de equipo.

Nota: Tabla que muestra la percepción de los colaboradores sobre la comunicación de sus compañeros.

Todos los entrevistados mencionaron que tienen una buena comunicación con sus compañeros. El participante P1 expresó que se comunican apropiadamente de manera oral y por medio de un grupo de Telegram. El entrevistado P2 indicó que *“se siente un ambiente de alegría y bromas”* en el área de trabajo. Asimismo, el colaborador P5 enfatizó que *“cuando hay malentendidos lo hablamos porque en todo trabajo hay dificultades”*. Reforzando la idea, el participante P6 añadió que suelen dialogar para evaluar qué alternativas tomar dentro de la radioemisora porque *“no es un tema individual. Es un tema de equipo”*.

Tabla 19

Canales y frecuencia de la comunicación horizontal

¿Mediante qué canales de comunicación y con qué frecuencia se comunica con sus compañeros de trabajo?

Participantes	Respuestas
P1	En un principio teníamos WhatsApp, pero desde la pandemia empezamos a usar Telegram porque trabajábamos en remoto. Ahora mayormente nuestro canal es la comunicación verbal.
P2	Nos comunicamos frecuentemente de manera verbal.
P3	Verbalmente. Cara a cara todos los días.
P4	Nos comunicamos personalmente en el trabajo, también por WhatsApp y Telegram porque tenemos la autorización de usar esos medios para estar fluidamente comunicados. Con algunos compañeros que tengo más cercanía suelo salir y compartir. En el caso de mi jefe si tenemos más cercanía.
P5	Verbalmente. Todos los días.
P6	Nos comunicamos constantemente cara a cara.

Nota: Tabla que refleja la percepción de los colaboradores sobre los canales y frecuencia de la comunicación horizontal en la radioemisora.

Todos los participantes respondieron que se comunican frecuentemente con sus compañeros de manera verbal para coordinar reuniones e informarse sobre las noticias de la emisora. Asimismo, los entrevistados P1 y P4 comentaron que también utilizan Telegram y WhatsApp como canales de comunicación.

4.1.6 Canales tradicionales

Los canales tradicionales de comunicación son aquellos medios convencionales de transmisión informativa que se difunden en una empresa como reuniones presenciales, periódicos murales, buzón de sugerencias, entre otros. En ellos se propagan noticias institucionales para mantener informado al personal. En ese sentido, la preferencia de cada canal se establece según el sistema de comunicación y los objetivos de cada entidad. Al ser fuente de consulta, se atienden y responden dudas de los colaboradores, beneficiando su integración a la organización.

Tabla 20

Canales tradicionales de comunicación más efectivos

¿Cuál considera qué es el canal de comunicación tradicional (reuniones cara a cara, periódicos murales, etc.) más efectivo para la difusión de información en la empresa? ¿Por qué?

Participantes	Respuestas
P1	Las reuniones porque estamos todos y podemos dar nuestros puntos de vista.
P2	Las reuniones son cara a cara en la radio. Son más asertivas ante alguna duda o algo que reforzar en las decisiones que se toman.
P3	Las reuniones porque nos parecen más práctico.
P4	Considero que las reuniones cara a cara porque nos podemos decir las cosas claras y si hay un malentendido es mejor decirlo cara a cara al lugar de ocultarlo.
P5	Reuniones cara a cara porque uno ve los gestos. Ve cómo toma las cosas la otra persona. Observas cuando algo le causa sorpresa o enojo.
P6	Reuniones cara a cara.

Nota: Tabla que muestra la percepción de los colaboradores sobre los canales tradicionales de comunicación en la radioemisora.

Los entrevistados indicaron que las reuniones son el canal de comunicación tradicional más efectivo para la difusión de información dentro de la empresa al ser un espacio donde participan activamente y brindan sus puntos de vista. Sobre ello, el participante P2 explicó que *“son más asertivas ante alguna duda o algo que reforzar en las decisiones que se toman”*. Asimismo, el trabajador P4 señaló que dicho canal permite expresarse con claridad y evitar malentendidos. Por su parte, el colaborador P5 destacó la eficacia de las reuniones cara a cara, debido a que se *“ven los gestos (...) y observas cuando algo causa sorpresa o enojo”*.

Tabla 21

Recomendaciones para mejorar los canales tradicionales

¿Qué recomendaciones brindaría para mejorar los canales tradicionales de comunicación como reuniones cara a cara, periódicos murales, etc. en la empresa?

Participantes	Respuestas
P1	Ninguna, porque siempre nos reunimos. Usamos la agenda y siempre tenemos un acta con los acuerdos.
P2	Tenemos el periódico mural pero ya no lo usamos mucho. En las reuniones se aborda todo lo que debemos conocer. El contacto directo con tus compañeros y trabajadores es vital.
P3	Se debería programar las reuniones porque a veces hay temas que debemos abordar en el momento.
P4	Tomar con seriedad las reuniones porque a veces suelo ver que mientras el jefe o la parte administrativa está hablando alguien está “cuchicheando”. Creo que deberíamos tomarlo con más responsabilidad.
P5	Generar espacios y fortalecer los momentos de oración y los cumpleaños. También se podría salir a comer algo.
P6	Debe haber confianza para que todo fluya y la comunicación no se distorsione. Debe haber un nivel apropiado de confianza y empatía para entendernos y comprender el mensaje.

Nota: Tabla que expone las recomendaciones de los colaboradores para mejorar los canales tradicionales de comunicación en la radioemisora.

Los participantes P3, P4, P5 y P6 recomendaron que, para mejorar los canales tradicionales de comunicación como las reuniones, se debería generar espacios de integración e interacción con mayor organización y seriedad. De esta manera, el entrevistado P4 expresó que *“a veces suelo ver que mientras el jefe o la parte administrativa está hablando alguien está ‘cuchicheando’”*. En ese sentido, el entrevistado resaltó la necesidad de asumir las reuniones con más responsabilidad dentro de la radioemisora.

4.1.7 Canales tecnológicos

Ante el desarrollo de la digitalización, las organizaciones han optado por implementar canales tecnológicos de comunicación como correos electrónicos, mensajería instantánea, videollamadas, etc., con el objetivo de agilizar y optimizar la difusión informativa. Entre los beneficios de estos medios destacan la rápida emisión de los mensajes, el bajo costo de los canales digitales y la fácil

interacción a distancia entre los colaboradores de la entidad.

Tabla 22

Canales tecnológicos de comunicación más efectivos

¿Cuál considera que es el canal de comunicación tecnológico (WhatsApp, videollamadas, correos electrónicos, etc.) más efectivo para la difusión de información en la empresa? ¿Por qué?

Participantes	Respuestas
P1	Por el Telegram. Lo usamos porque antes WhatsApp nos pedía actualización de información y el director no estaba dispuesto a actualizarla. Entonces decidimos utilizar Telegram y nos hemos quedado con él.
P2	El Telegram para tener una comunicación más fluida. Es más ventajoso y práctico para enviar audios y videos.
P3	Las reuniones eran a través del Zoom, también. Todos nos reuníamos por ese medio. Es el más adecuado para trabajar cuando estamos a distancia.
P4	Mayormente el WhatsApp porque siento que está más en contacto con la empresa. Además, tenemos los contactos personales y al ver el celular vemos algún mensaje.
P5	Las llamadas porque yo no reviso las redes sociales porque no me alcanza el tiempo. A veces veo un WhatsApp después de una hora y se me olvida responder.
P6	Migramos a Telegram. Solo en algunos casos usamos WhatsApp. La ventaja en Telegram es que podemos enviar archivos, entrevistas, fotos o videos con mucho peso y no hay problema a diferencia de WhatsApp que tiene esta restricción.

Nota: Tabla que refleja la percepción de los colaboradores sobre los canales tecnológicos de comunicación en la radioemisora.

Los participantes P1, P2 y P6 expresaron que Telegram es el canal tecnológico de comunicación más efectivo para transmitir información en la empresa, debido a que permite tener una *“comunicación más fluida”*. De este modo, el colaborador P6 señaló que dicho canal es más práctico porque se puede *“enviar archivos, entrevistas, fotos o videos con mucho peso a diferencia de WhatsApp que tiene esta restricción”*. Además, el entrevistado P4 mencionó que utiliza mayormente WhatsApp porque los contactos son más directos. En tanto el participante P3 mencionó que Zoom es el canal más adecuado para trabajar a distancia. Por su parte, para el trabajador P5 las llamadas telefónicas son más efectivas para comunicarse directamente.

Tabla 23

Recomendaciones para mejorar los canales tecnológicos

¿Qué recomendaciones brindaría para mejorar los canales tecnológicos de comunicación como WhatsApp, videollamadas, correos electrónicos, etc. en la empresa?

Participantes	Respuestas
P1	Tenemos correos institucionales, pero no lo estamos usando. Debería implementarse para tener una comunicación más formal.
P2	Si van a llamarnos la atención que sea bonita y te hagan reflexionar.
P3	Manejar adecuadamente los canales de comunicación y saber identificar los grupos. Un grupo institucional tiene cierto grado de respeto e implica poder expresarnos adecuadamente.
P4	Estar todos atentos a esos canales para estar conectados porque algunos se demoran en responder y a mí también me ha pasado.
P5	Estar revisando constantemente nuestro celular.
P6	Tener los canales adecuados.

Nota: Tabla que expone las recomendaciones de los colaboradores para mejorar los canales tecnológicos de comunicación en la radioemisora.

Los participantes P3, P4, P5 y P6 aconsejaron que para mejorar los canales tecnológicos de comunicación como Telegram se debería estar atento a los mensajes que se envían y manejar adecuadamente cada medio tecnológico. Para ello, sugirieron *“revisar constantemente el celular”* porque a veces *“se demoran en responder”*. Al respecto, el entrevistado P3 enfatizó la necesidad de *“identificar los grupos (...) porque un grupo institucional tiene cierto grado de respeto e implica poder expresarnos adecuadamente”*.

A continuación, se presenta el análisis FODA de los resultados del diagnóstico situacional de la comunicación interna en la radioemisora religiosa.

Tabla 24

Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
F1: Los colaboradores se comunican entre ellos y con el directivo principalmente mediante reuniones presenciales.	O1: La comunicación interna está despertando el interés de las organizaciones.	D1: Existen dificultades en la claridad y comprensión del mensaje informativo entre los trabajadores.	A1: Acelerado avance de las tecnologías de la comunicación y la información que no facilita una inclusión digital efectiva de los profesionales.
F2: El equipo de trabajo es pequeño y todos se conocen.		D2: Poca confianza de algunos colaboradores para comunicarse, preguntar y despejar dudas en el trabajo.	
F3: Los colaboradores trabajan en equipo.		D3: Débil manejo de los canales tecnológicos de comunicación en algunos de los colaboradores.	
F4: La congregación religiosa impulsa iniciativas de integración en la radio como obra social.		D4: Los trabajadores cuentan con pocos momentos de esparcimiento y recreación.	
F5: La congregación religiosa brinda capacitaciones y talleres a los colaboradores de la radioemisora.			

Nota: Tabla del análisis FODA del diagnóstico de la comunicación interna en la radioemisora religiosa.

Ahora se presenta el análisis FODA cruzado para plantear las estrategias que favorezcan el desarrollo del plan de comunicación.

Tabla 25

Análisis FODA cruzado

	Oportunidades	Amenazas
	O1: La comunicación interna está despertando el interés de las organizaciones.	A1: Acelerado avance de las tecnologías de la comunicación y la información que no facilita una inclusión digital efectiva de los profesionales.
Fortalezas		
F1: Los colaboradores se comunican entre ellos y con el directivo principalmente mediante reuniones presenciales. F2: El equipo de trabajo es pequeño y todos se conocen. F3: Los colaboradores trabajan en equipo. F4: La congregación religiosa impulsa iniciativas de integración en la radio como obra social. F5: La congregación religiosa brinda capacitaciones y talleres a los colaboradores de la radioemisora.	F1; F2; F3; F4; F5 + O1: Capacitar a la alta dirección, al equipo consultivo y a los colaboradores de la empresa en temas de habilidades comunicativas y gestión de la comunicación.	F2; F3; F4; F5 + A1: Capacitar a la alta dirección, el equipo consultivo y los colaboradores de la empresa sobre el uso adecuado de la información y los canales digitales de comunicación interna.
Debilidades		
D1: Existen dificultades en la claridad y comprensión del mensaje informativo entre los trabajadores. D2: Poca confianza de algunos colaboradores para comunicarse, preguntar y despejar dudas en el trabajo. D3: Débil manejo de los canales tecnológicos de comunicación en algunos colaboradores. D4: Los trabajadores cuentan con pocos momentos de esparcimiento y recreación.	D1; D2 + O1: Elaborar mensajes claros y de correcta interpretación para los colaboradores de la radioemisora. D1; D2 + O1: Sensibilizar a la alta dirección, al equipo consultivo y a los colaboradores sobre la importancia de la comunicación como un eje relevante y transversal a la labor que realizan como radioemisora. D2; D4 + O1: Generar espacios de comunicación e interacción laboral entre la alta dirección, el equipo consultivo y los colaboradores de la radioemisora.	D2; D3 + A1: Reforzar los canales de comunicación interna para difundir eficazmente la información y mantener comunicados a los colaboradores.

Nota: Tabla del análisis FODA cruzado del diagnóstico de la comunicación interna en la radioemisora religiosa.

CAPÍTULO V: PROPUESTA COMUNICACIONAL

En el presente acápite se presenta la propuesta comunicacional después de realizar el diagnóstico e identificar el problema sobre la comunicación interna en la radioemisora religiosa.

1. Resumen ejecutivo

El trabajo de investigación titulado “Propuesta de un plan de comunicación interna en una radioemisora religiosa” pretende fortalecer los procesos comunicacionales de los colaboradores de un medio de comunicación en la provincia de Otuzco del departamento de La Libertad. Para el desarrollo del estudio se partió por diagnosticar la situación de la comunicación interna a fin de detectar problemas comunicativos en la organización. Para ello, se aplicó la técnica de la entrevista a una muestra de seis participantes del área de dirección, administración, programación y pastoral. Al respecto, se encontraron deficiencias en la codificación y decodificación del mensaje informativo que limitan la comprensión y claridad del discurso. Asimismo, se evidenció la necesidad de mejorar los canales de comunicación para facilitar el flujo de transmisión informativa entre los miembros de la emisora. De esta manera, se planteó la estrategia comunicacional desde el contenido y el canal de difusión para diseñar mensajes coherentes y comprensibles sumado a la mejora de los canales de comunicación interna. Por ello, se establecieron actividades como el desarrollo de talleres de habilidades comunicativas, implementación de un periódico mural, la realización de una jornada de convivencia, entre otros. En ese sentido, se espera que el personal de la radioemisora pueda adquirir herramientas comunicacionales, se informe adecuadamente mediante un canal

oficial que fomente la recordación de mensajes de gran relevancia y se pueda fortalecer las relaciones laborales mediante espacios de interacción. Finalmente, se plantean conclusiones y recomendaciones que quedan a consideración del directivo y el equipo consultivo para su posible ejecución.

2. Problema a resolver

Ante la revisión del diagnóstico, se detectaron dificultades en la codificación y decodificación comunicacional entre los trabajadores de la emisora. De esta manera, existen problemas en la comprensión y claridad del mensaje informativo por parte del emisor y receptor, generando malentendidos y barreras comunicacionales. Además, se encontró que en ocasiones algunos colaboradores suelen quedarse callados y no preguntan para despejar dudas o inquietudes, originando un ambiente tenso y de incertidumbre que puede llegar a limitar el continuo desempeño laboral.

Asimismo, se percibió que, en cuanto al canal de comunicación, se necesitan mejorar los canales de comunicación interna para consolidar la confianza e integración de todos los miembros de la radioemisora. Para ello, los colaboradores recomendaron fomentar espacios de interacción a través de actividades recreativas. En ese sentido, por lo previamente expuesto, se concluye que el problema a resolver en la propuesta del plan de comunicación interna se desarrolla a partir del contenido informativo y el canal de difusión con el propósito de fortalecer los procesos comunicacionales en la organización.

3. Objetivo de la propuesta comunicacional

A continuación, se presenta el objetivo general y los objetivos específicos que responden al plan de comunicación interna.

3.1 Objetivo general

- Fortalecer los procesos comunicacionales de los colaboradores de una radioemisora religiosa en la provincia de Otuzco del departamento de La Libertad para mejorar la comunicación interna dentro de la organización.

3.2 Objetivos específicos

- Fomentar una comunicación coherente, asertiva, clara y eficaz entre los colaboradores de una radioemisora religiosa en la provincia de Otuzco del departamento de La Libertad para establecer relaciones sólidas que favorezcan el trabajo en equipo dentro de la organización.
- Mejorar los canales de comunicación interna en una radioemisora religiosa en la provincia de Otuzco del departamento de La Libertad para agilizar el flujo de información dentro de la organización.

4. Estrategia Comunicacional

En la presente investigación se plantea aplicar estrategias comunicativas desde el contenido informativo y el canal de difusión de comunicación interna en una radioemisora religiosa, ubicada en la provincia de Otuzco del departamento de La Libertad a fin de resolver la problemática hallada en el diagnóstico situacional. En ese sentido, respecto al mensaje, se propone mejorar el diseño de los discursos comunicativos con el objetivo de facilitar la comprensión informativa de los colaboradores y evitar mal entendidos en los procesos

comunicacionales. Asimismo, se pretende sensibilizar y capacitar a la alta gerencia, al equipo consultivo y los trabajadores en temas relacionados con el desarrollo de habilidades de comunicación para fortalecer el diálogo dentro de la entidad.

Con relación al canal de difusión, se plantea mejorar los canales de comunicación interna para optimizar la recepción del mensaje por el medio de información más eficaz. Además, se pretende generar espacios de interacción entre los colaboradores para consolidar la confianza y afianzar las relaciones interpersonales. Del mismo modo, se busca preparar al personal en el manejo adecuado de la información y los canales de comunicación.

A continuación, se presenta la tabla con los objetivos específicos y las estrategias comunicacionales.

Tabla 26

Objetivos específicos y estrategias comunicacionales

Objetivo específico 1	Objetivo específico 2
Fomentar una comunicación coherente, asertiva, clara y eficaz entre los colaboradores de una radioemisora religiosa en la provincia de Otuzco del departamento de La Libertad para establecer relaciones sólidas que favorezcan el trabajo en equipo dentro de la organización.	Mejorar los canales de comunicación interna en una radioemisora religiosa en la provincia de Otuzco del departamento de La Libertad para agilizar el flujo de información dentro de la organización.
Estrategias	Estrategias
Elaborar mensajes claros y de correcta interpretación para los colaboradores de la radioemisora.	Capacitar a la alta dirección, al equipo consultivo y los colaboradores de la empresa sobre el uso adecuado de la información y los canales digitales de comunicación interna.
Sensibilizar a la alta dirección, al equipo consultivo y a los colaboradores sobre la importancia de la comunicación como un eje relevante y transversal a la labor que realizan como radioemisora.	Reforzar los canales de comunicación interna para difundir eficazmente la información y mantener comunicados a los colaboradores.
Capacitar a la alta dirección, al equipo consultivo y los colaboradores de la empresa en temas de habilidades comunicativas y gestión de la comunicación.	Generar espacios de comunicación e interacción laboral entre la alta dirección, el equipo consultivo y los colaboradores de la radioemisora.

Nota: Tabla que muestra los objetivos específicos y las estrategias comunicacionales.

En las siguientes tablas se presentan las actividades, los medios y las metas correspondientes a las estrategias previamente mencionadas.

Tabla 27

Actividades, medios y metas

Objetivo específico 1: Fomentar una comunicación coherente, asertiva, clara y eficaz entre los colaboradores de una radioemisora religiosa en la provincia de Otuzco del departamento de La Libertad para establecer relaciones sólidas que favorezcan el trabajo en equipo dentro de la organización.

Estrategias	Actividades	Medio / Canal	Metas
Elaborar mensajes claros y de correcta interpretación para los colaboradores de la radioemisora.	Diseñar mensajes claros, directos y de fácil comprensión.	Escrito	A corto plazo el 80% de los colaboradores comprenden e interpretan correctamente los mensajes informativos.
	Adaptar los mensajes a los canales de comunicación escrita.	Escrito	
Sensibilizar a la alta dirección, al equipo consultivo y a los colaboradores sobre la importancia de la comunicación como un eje relevante y transversal a la labor que realizan como radioemisora.	Realizar una charla sobre la importancia de la comunicación como eje transversal a la labor que realizan en la radioemisora.	Charla virtual	A corto plazo, el 80% de la alta dirección, el equipo consultivo y los colaboradores se sensibiliza sobre la importancia de la comunicación como un eje relevante y transversal dentro de la organización.
	Desarrollar una charla sobre técnicas de comunicación efectiva.	Charla virtual	
	Llevar a cabo dos talleres prácticos sobre la comunicación cocreada y el trabajo en equipo dentro de la organización.	Talleres presenciales	
Capacitar a la alta dirección, al equipo consultivo y a los colaboradores de la empresa en temas de habilidades comunicativas y gestión de la comunicación.	Llevar a cabo una charla sobre habilidades de comunicación.	Charla virtual	A corto plazo, el 80% de la alta dirección, el equipo consultivo y los colaboradores reconocen y ponen en práctica temas relacionados a las habilidades comunicativas y la gestión de la comunicación.
	Brindar dos charlas sobre la gestión de la comunicación.	Charlas virtuales	
	Implementar un taller práctico de lo aprendido en las charlas de habilidades y gestión de la comunicación.	Taller presencial	

Nota: Tabla que muestra las actividades de las estrategias del primer objetivo específico.

Tabla 28

Actividades, medios y metas

Objetivo específico 2: Mejorar los canales de comunicación interna en una radioemisora religiosa en la provincia de Otuzco del departamento de La Libertad para agilizar el flujo de información dentro de la organización.

Estrategias	Actividades	Medio / Canal	Metas
Capacitar a la alta dirección, al equipo consultivo y los colaboradores de la empresa en el uso adecuado de la información y los canales digitales de comunicación interna.	Realizar una charla sobre el uso responsable de la tecnología de la información y comunicación.	Charla virtual	A corto plazo el 80% de la alta dirección, el equipo consultivo y los colaboradores se capacitan en el uso responsable de la tecnología de la información y los canales digitales de comunicación.
	Llevar a cabo un curso de alfabetización digital a fin de mejorar el manejo del canal de comunicación.	Curso virtual	
	Desarrollar dos talleres prácticos sobre el uso y gestión de canales digitales.	Talleres presenciales	
Reforzar los canales de comunicación interna para difundir eficazmente la información y mantener comunicados a los colaboradores.	Implementar un periódico mural informativo para precisar fechas importantes de trabajo, (horarios de reuniones, temas a abordar, etc.) durante el mes.	Periódico mural	A corto plazo el 80% de los colaboradores se comunican a través de un periódico mural y un buzón de sugerencias. Además, reciben asesorías en medios digitales.
	Establecer asesorías para fortalecer el uso de WhatsApp, Telegram, WhatsApp, Drive, Zoom y Google Meet durante un mes.	Asesorías virtuales	
	Instaurar un buzón de sugerencias para que los colaboradores expresen sus opiniones de forma anónima sobre la marcha de la empresa.	Físico	
Generar espacios de comunicación e interacción laboral entre la alta dirección, el equipo consultivo y los colaboradores de la radioemisora.	Desarrollar una gimkana laboral mediante competencias y juegos grupales para promover la participación e integración de los colaboradores.	Evento presencial	A corto plazo el 80% de la alta dirección, el equipo consultivo y los colaboradores se comunican e interactúan en espacios de recreación.
	Llevar a cabo una jornada de convivencia para fortalecer el trabajo en equipo y las relaciones laborales.	Evento presencial	
	Realizar celebraciones de reconocimiento laboral en fechas especiales (aniversario de la radio y cierre de año).	Evento presencial	

Nota: Tabla que muestra las actividades de las estrategias del segundo objetivo específico.

5. Discursos comunicacionales

Los mensajes son de carácter informativo y persuasivo, dirigidos a todos los colaboradores de la radioemisora. Están diseñados con el propósito de ser directos, comprensibles y cercanos para mejorar su decodificación. El tono comunicacional que se aplica es amigable y emotivo. De esta manera, la propuesta del discurso responde a las estrategias del primer objetivo específico que consiste en fomentar una comunicación coherente, asertiva, clara y eficaz entre los integrantes de la radioemisora religiosa en la provincia de Otuzco del departamento de La Libertad para establecer relaciones sólidas que favorezcan el trabajo en equipo dentro de la organización.

En ese sentido, se presenta la idea fuerza:

“En nuestra emisora religiosa fortalecemos la misión de promover la buena comunicación”.

El concepto de la frase busca impulsar la activa comunicación entre los colaboradores como parte esencial de la misión evangelizadora de la organización. De este modo, se apuesta por motivarlos a tener la iniciativa de ser promotores de los procesos comunicacionales dentro de la emisora, conectando el papel comunicativo como un eje transversal a su propósito social.

Por otro lado, se presenta la idea secundaria:

“Trabajemos juntos en nuestra emisora para la construcción de una mejor comunicación”.

La frase evoca la necesidad de trabajar en equipo a fin de construir las bases de una óptima comunicación como objetivo principal. En esa línea, partiendo del contexto sociocultural de la organización, se entiende que el valor del trabajo es una fuente de dignidad y compromiso que impulsa al colaborador a desempeñar sus funciones con gran dedicación. Asimismo, se da a entender que se requiere del compromiso de todos para llevarlo a cabo por lo que supone una tarea colectiva y no individual. De esta forma, el concepto “construir una mejor comunicación” se interpreta como un proceso de constante crecimiento que implica la participación y esfuerzo de todos los colaboradores.

Respecto a las estrategias del segundo objetivo específico que consiste en mejorar los canales de comunicación interna en una radioemisora religiosa en la provincia de Otuzco del departamento de La Libertad para agilizar el flujo de información dentro de la organización, se presenta el siguiente discurso como idea fuerza:

“En la familia de nuestra radioemisora fortalecemos la interacción con mejores canales de comunicación”.

La frase propone la idea de potenciar la interacción entre los trabajadores mediante la mejora de los canales informativos con el objetivo de agilizar los procesos comunicacionales en la organización. Se utiliza el término “familia” para fomentar la identificación y el sentido de unión y pertenencia entre los colaboradores, quienes, al ser un grupo pequeño, se encuentran en constante interacción y comparten mucho tiempo durante el ejercicio laboral. En ese sentido, el propósito del mensaje se basa en que el intercambio de información sea de forma verbal, escrita o digital, se transmita por medios de fácil acceso y

comprensión para evitar malentendidos o dudas sobre la información de la empresa.

Además, se presenta la idea secundaria:

“En nuestra radioemisora utilizamos diversos canales para una mayor comunicación”.

La frase enfatiza la relevancia de generar diversos canales de información para incrementar el nivel de comunicación en la radioemisora. De esta forma, al establecer más canales, el personal tendrá más posibilidades de obtener información y poder comunicarse con las autoridades y compañeros de la empresa. El concepto “diversidad” propone distintas alternativas de canales de comunicación interna tanto en formato tradicional como tecnológico para que se ajusten a las necesidades de los trabajadores.

Por tanto, la emisión de los discursos comunicacionales se va a realizar por canales orales, escritos y digitales para difundir las actividades a fin de fomentar la recordación del mensaje y capturar la atención de los colaboradores.

6. Programación de actividades

A continuación, se presenta la programación de las actividades del plan de comunicación interna en la radioemisora religiosa.

Tabla 29

Programación de actividades

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	METAS	CRONOGRAMA											
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Objetivo específico 1														
Elaborar mensajes claros y de correcta interpretación para los colaboradores de la radioemisora.	Diseñar mensajes claros, directos y de fácil comprensión.	A corto plazo el 70% de los colaboradores comprende claramente los mensajes difundidos en la radioemisora.			X									
	Adaptar los mensajes a los canales de comunicación escrita.	A corto plazo el 70% de los colaboradores recibe eficazmente los mensajes a través de canales escritos.			X									
Sensibilizar a la alta dirección, al equipo consultivo y a los colaboradores sobre la importancia de la comunicación como un eje relevante y transversal a la labor que realizan como radioemisora.	Realizar una charla virtual sobre la importancia de la comunicación como eje transversal a la labor que realizan en la radioemisora.	A corto plazo el 70% de la alta dirección, el equipo consultivo y los colaboradores participa de una charla sobre la importancia de la comunicación.				X								
	Desarrollar una charla virtual sobre técnicas de comunicación efectiva.	A corto plazo el 70% de la alta dirección, el equipo consultivo y los colaboradores participa de una charla sobre técnicas de comunicación efectiva.					X							
	Llevar a cabo dos talleres prácticos presenciales sobre la comunicación cocreada y el trabajo en equipo dentro de la organización.	A corto plazo el 70% de la alta dirección, el equipo consultivo y los colaboradores recibe dos talleres sobre la comunicación cocreada y el trabajo en equipo dentro de la organización.						X			X			
Capacitar a la alta dirección, el equipo consultivo y los colaboradores de la empresa en temas de habilidades comunicativas y gestión de la comunicación.	Llevar a cabo una charla virtual sobre habilidades de comunicación.	A corto plazo el 70% de los colaboradores participa en una charla sobre habilidades de comunicación.						X						
	Brindar dos charlas virtuales sobre la gestión de la comunicación.	A corto plazo el 70% de los colaboradores participa de dos charlas sobre la gestión de la comunicación.									X			
	Implementar un taller práctico presencial de lo aprendido en las charlas de habilidades y gestión de la comunicación.	A corto plazo el 70% de los colaboradores participa de un taller práctico sobre lo aprendido en las charlas de habilidades y gestión de la comunicación.											X	
Objetivo específico 2														
Capacitar a la alta dirección, al equipo consultivo y los colaboradores de la empresa en el uso adecuado de la información y los canales digitales de	Realizar una charla virtual sobre el uso responsable de la tecnología de la información y comunicación.	A corto plazo el 70% de la alta dirección, el equipo consultivo y los colaboradores recibe una charla sobre el uso responsable de la tecnología de la información y comunicación.				X								
	Llevar a cabo un curso virtual de alfabetización digital a fin de mejorar el manejo del canal de comunicación.	A corto plazo el 70% de la alta dirección, el equipo consultivo y los colaboradores participa en un curso de alfabetización digital.					X							

comunicación interna.	Desarrollar dos talleres prácticos presenciales sobre el uso y gestión de canales digitales.	A corto plazo el 70% de la alta dirección, el equipo consultivo y los colaboradores recibe dos talleres prácticos sobre el uso y gestión de canales digitales.							X				X	
Reforzar los canales de comunicación interna para difundir eficazmente la información y mantener comunicados a los colaboradores.	Implementar un periódico mural informativo para precisar fechas importantes de trabajo, (horarios de reuniones, temas a abordar, etc.) durante el mes.	A corto plazo el 80% de la alta dirección, el equipo consultivo y los colaboradores se comunican mediante un periódico mural dentro de la organización.			X									
	Establecer asesorías virtuales para fortalecer el uso de WhatsApp, Telegram, WhatsApp, Drive, Zoom y Google Meet durante un mes.	A corto plazo, el 70% de la alta dirección, el equipo consultivo y los colaboradores participa de las asesorías sobre el uso de WhatsApp, Drive, Telegram, Zoom y Google Meet.									X			
	Instaurar un buzón de sugerencias para que los colaboradores expresen sus opiniones de forma anónima sobre la marcha de la empresa.	A corto plazo el 80% de la alta dirección, el equipo consultivo y los colaboradores se comunican mediante un buzón de sugerencias.						X						
Generar espacios de comunicación e interacción laboral entre la alta dirección, el equipo consultivo y los colaboradores de la radioemisora.	Desarrollar una gimkana laboral mediante competencias y juegos grupales para promover la participación e integración de los colaboradores.	A corto plazo el 80% de la alta dirección, el equipo consultivo y los colaboradores participa de una gimkana laboral.										X		
	Llevar a cabo una jornada de convivencia para fortalecer el trabajo en equipo y las relaciones laborales.	A corto plazo el 80% de la alta dirección, el equipo consultivo y los colaboradores participa de una jornada de convivencia.											X	
	Realizar celebraciones de reconocimiento laboral en fechas especiales (aniversario de la radio y cierre de año).	A corto plazo el 80% de la alta dirección, el equipo consultivo y los colaboradores participan en celebraciones de reconocimiento laboral.							X					X

Nota: Tabla que expresa la programación de actividades del plan de comunicación interna.

7. Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto estimado para la elaboración del plan de comunicación interna.

Tabla 30

Presupuesto del plan de comunicación interna

Actividad	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Total
Diseñar mensajes claros, directos y de fácil comprensión.	-Servicio de especialista	1	s/.200	s/.200
	-Transporte	1	s/.50	s/.50
Adaptar los mensajes al canal de comunicación escrita.	-	-	-	s/.0
Realizar una charla sobre la importancia de la comunicación como eje transversal a la labor que realizan en la radioemisora.	-Servicio de especialista	1	s/. 250	s/. 250
Desarrollar una charla sobre técnicas de comunicación efectiva.	-Servicio de especialista	1	s/ 250	s/. 250
Llevar a cabo dos talleres prácticos sobre la comunicación cocreada y el trabajo en equipo dentro de la organización.	-Servicio de especialista	2	s/ 300	s/. 600
	-Transporte	2	s/. 50	s/. 100
	-Refrigerio	14	s/.10	s/. 140
Llevar a cabo una charla sobre habilidades de comunicación.	-Servicio de especialista	1	s/ 250	s/. 250
Brindar dos charlas sobre la gestión de la comunicación.	-Servicio de especialista	2	s/ 250	s/. 500
Implementar un taller práctico de lo aprendido en las charlas de habilidades y gestión de la comunicación.	-Servicio de especialista	1	s/ 300	s/. 300
	-Transporte	1	s/. 50	s/. 50
	-Refrigerio	7	s/.10	s/. 70
Realizar una charla sobre el uso responsable de la tecnología de la información y comunicación.	-Servicio de especialista	1	s/. 250	s/. 250
Llevar a cabo un curso de alfabetización digital a fin de mejorar el manejo del canal de comunicación.	-Servicio de especialista	1	s/ 350	s/.350
Desarrollar dos talleres prácticos sobre el uso y gestión de canales digitales.	-Servicio de especialista	2	s/ 300	s/. 600
	-Transporte	2	s/. 50	s/. 100
	-Refrigerio	14	s/.10	s/. 140
Implementar un periódico mural informativo para precisar fechas importantes de trabajo, (horarios de reuniones, temas a abordar, etc.) durante el mes.	-Comprar un nuevo periódico mural	1	s/. 250	s/. 250
	- Materiales (paquete de hojas bond, impresiones, paquete de tachuelas)	1	S/. 150	s/.150

Establecer asesorías para fortalecer el uso de WhatsApp, Telegram, Drive, Zoom y Google Meet durante un mes.	-Servicio de especialista	4	s/.200	s/.800
Instaurar un buzón de sugerencias para que los colaboradores expresen sus opiniones de forma anónima sobre la marcha de la empresa.	-Compra del buzón	1	s/.100	s/.100
Desarrollar una gimkana laboral mediante competencias y juegos grupales para promover la participación e integración de los colaboradores.	-Materiales didácticos (cartulinas, plumones, conos, aros, etc.)	1	s/. 150	s/. 150
	-Animador	1	s/. 150	s/. 150
	-Desayuno	7	s/. 10	s/. 70
	- Almuerzo	7	s/. 25	s/. 175
	-Refrigerio	7	s/. 7	s/. 49
Llevar a cabo una jornada de convivencia para fortalecer el trabajo en equipo y las relaciones laborales.	-Recuerdos	7	s/. 30	s/. 210
	- Animador	1	s/. 200	s/. 200
	-Desayuno	7	s/. 15	s/. 105
	- Almuerzo	7	s/. 25	s/. 175
	-Refrigerio	7	s/. 10	s/. 70
Realizar celebraciones de reconocimiento laboral en fechas especiales (aniversario de la radio y cierre de año).	-Recuerdos	7	s/. 15	s/. 105
	Aniversario de la radio:			
	- Almuerzo	6	s/. 30	s/. 180
	-Recuerdos	6	s/. 25	s/. 150
	Cierre de año:			
-Cena navideña	6	s/. 40	s/.240	
-Recuerdos	6	s/. 20	s/.120	
Gastos imprevistos	-	-	-	s/. 200
			TOTAL	S/. 7, 849
			REDONDEADO	S/. 7, 850

Nota: Presupuesto del plan de comunicación interna.

CAPÍTULO VI: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se muestra los resultados de la validación del plan de comunicación interna. Además, se explica el análisis de los resultados de la investigación en base a los antecedentes y el marco teórico sobre la comunicación interna en una radioemisora religiosa en la provincia de Otuzco del departamento de La Libertad.

6.1 Validación del plan de comunicación interna

Respecto a los resultados de la validación por expertos sobre el plan de comunicación interna en una radioemisora religiosa en la provincia de Otuzco en el departamento de La Libertad, se registró que los tres jueces coincidieron que tanto el instrumento utilizado para el diagnóstico como la cantidad de participantes son “siempre” y “casi siempre” adecuados para la recolección de información en el trabajo de investigación. Seguidamente, la mayoría señaló que el resumen ejecutivo explica “siempre” con suficiencia, claridad, coherencia y relevancia el problema a resolver, la solución recomendada y el valor e importancia de la propuesta comunicacional.

Asimismo, los especialistas coincidieron que “siempre” y “casi siempre” se identifica el problema central y secundario de la organización. Además, se evidencia la causa principal y el planteamiento de soluciones generales ante la problemática de la comunicación interna en la radioemisora. En relación con el objetivo de la propuesta comunicacional, la mayoría de los expertos destacó que las estrategias comunicacionales se definen “siempre” de manera adecuada y se detallan las actividades, metas y medios con suficiencia, claridad, coherencia y relevancia.

Por otro lado, más de la mitad expresó que el discurso comunicacional expone “siempre” de forma apropiada la idea fuerza y secundaria de la estrategia. Del mismo modo, se estableció que la propuesta guarda relación con el contexto de la organización y presenta el canal de comunicación más adecuado y conveniente para el público interno.

Finalmente, los jueces coincidieron que la programación de actividades propuestas para el plan de comunicación interna “siempre” y “casi siempre” demuestran suficiencia, claridad, coherencia y relevancia al estar relacionados con las estrategias de comunicación, desarrollarse en un tiempo determinado y evidenciar metas específicas a corto plazo.

6.2 Comunicación interna en la radioemisora

6.2.1 Comunicación formal

Respecto a los resultados obtenidos de la investigación sobre la comunicación interna en una radioemisora religiosa, se evidenció que los colaboradores suelen comunicarse de manera fluida y horizontal. Afirmación que coincide con la investigación de Gutiérrez-Meneses (2022), quien desarrolló un estudio sobre el rol de la comunicación estratégica en la que señala que la comunicación interna debe propiciar una comunicación fluida y asertiva que se adapte al lenguaje técnico de la empresa. Sin embargo, en el diagnóstico situacional de la radioemisora, se halló que en varias ocasiones los colaboradores presentan dificultades en la emisión y recepción de la información. De esta manera, surgen problemas al expresarse por lo que el mensaje no logra ser comprendido. Situación que se dificulta debido a que los colaboradores se abstienen a preguntar para absolver dudas, generando un ambiente tenso de trabajo. Ante la problemática, el modelo de comunicación interna 2.0 propuesto

por Formanchuk (2010) invita a todos los colaboradores de una organización a ser promotores activos de la comunicación, asumiendo como parte indispensable de sus funciones la promoción del diálogo a fin de promover el trabajo colaborativo, el liderazgo compartido y un buen clima laboral. Para ello, resulta fundamental destacar que la comunicación integral facilita el intercambio de información y supone la participación de los miembros de la organización (Argenti, 2014). En ese sentido, a nivel de estrategias y actividades del plan de comunicación interna resulta oportuno elaborar mensajes claros y de correcta interpretación, sensibilizar a los integrantes de la emisora sobre la importancia de la comunicación como eje transversal a sus responsabilidades laborales e informarles sobre las técnicas de comunicación efectiva. Además, señalar la relevancia de implementar el modelo de comunicación cocreada dentro de la organización.

Otro hallazgo significativo de la investigación se aprecia cuando los entrevistados recomendaron mejorar la comunicación interna desde la confianza y libertad, enfatizando la necesidad de expresar sus opiniones sin temor a sentirse juzgados o invalidados. En esa línea, en el estudio de Rosales (2023) se registró que el 40% de los trabajadores considera que el diálogo corporativo está enfocado en fomentar buenas relaciones laborales y el 36% señala que el éxito de la comunicación interna se basa en la transparencia y sinceridad. Sumado a ello, en la investigación de Guillermo (2022) se planteó la importancia de incrementar el nivel de comunicación para fortalecer la percepción laboral. De este modo, dentro de las estrategias de la propuesta del plan comunicacional es propicio capacitar a los colaboradores sobre temas relacionados a las habilidades y gestión de la comunicación.

De igual manera, se obtuvo como resultado la importancia de promover espacios de interacción para fortalecer los lazos de confianza e incrementar la integración entre los colaboradores. Al respecto, Llanos-Encalada y Tomalá (2024) abordaron un estudio sobre la comunicación interna como pieza clave para el desarrollo organizacional en empresas ecuatorianas de manufacturas. En él, se evidenció que el 52,4% de encuestados considera que se debe fortalecer la integración de los equipos de trabajo, fomentando la participación de los miembros de la empresa. En coincidencia a ello, Machicao (2022) realizó una investigación sobre la gestión de la comunicación organizacional en la que propuso la implementación de reuniones de interacción para fomentar la motivación de los trabajadores mediante talleres de participación que fortalezcan el trabajo colectivo.

Asimismo, varios estudios evidenciaron que la comunicación interna posee grandes beneficios para la organización como la promoción y el fortalecimiento de la confianza entre cada uno de los integrantes y el incremento de la coordinación y el desempeño laboral. Además, fomenta un espacio participativo de trabajo en el que se toma en cuenta las opiniones de cada colaborador mediante la práctica de la escucha activa y la comunicación asertiva (Cuenca y Verazzi, 2018; Chávez-Montenegro y Coronel-Requejo, 2023; Salinas, 2023).

6.2.2 Comunicación informal

Seguidamente, los colaboradores consideraron que la comunicación informal propicia un ambiente de confianza y consolida las relaciones laborales. Del mismo modo, destacaron su preferencia al ser más espontánea y personal, señalando que al comunicarse cara a cara pueden observar los gestos de sus

compañeros e identificar sus emociones con mayor claridad. En concordancia, Prietto y Revilla (2023) manifestaron en su investigación sobre la comunicación interna que los canales informales generan un ambiente colaborativo de trabajo y consolidan los vínculos entre los colaboradores. Del mismo modo, el estudio de Pérez (2022) sobre los efectos de la comunicación interna señaló que el diálogo dentro de la organización influye en el comportamiento de los trabajadores por lo que se sugiere establecer espacios de interacción en el que puedan comunicarse libremente y con mayor flexibilidad sin estructuras oficiales. De esta manera, tomando en cuenta el contexto de la investigación, en la propuesta del plan se plantea la estrategia de generar espacios de interacción y participación laboral a través de actividades como gymkana laboral, jornada de convivencia y celebraciones de reconocimiento en fechas especiales.

6.2.3 Comunicación vertical descendente

Por otro lado, se obtuvo como dato relevante que el director radial se comunica de manera abierta, clara y oportuna, demostrando empatía, comprensión y disposición para escuchar. En coincidencia, en cuanto a la comunicación vertical descendente, los resultados de varios estudios indicaron que los superiores se comunican con apertura y congruencia, reflejando empatía, apoyo y escucha activa hacia los colaboradores. De acuerdo con ello, Gil-Díaz et al., (2022); Huacán y Béjar (2022) y D' Aprix et al., (2018) expresaron en sus investigaciones sobre el papel de la comunicación en el campo corporativo que la actitud del líder determina la eficacia de la transmisión informativa entre los trabajadores de distintos rangos jerárquicos. Por consecuencia, si es positiva, favorece el trabajo en equipo y el cumplimiento de las metas designadas por la organización.

Reforzando la idea, varios estudios sobre la comunicación estratégica manifestaron la importancia de promover la constante capacitación de los altos mandos en la dirección comunicacional. Para ello, plantearon que los superiores accedan a talleres de formación de liderazgo con el propósito de incrementar su conocimiento y gestión sobre la comunicación interna (Vega-Almeida et al., 2022 y Ayusa, 2022). Por tal motivo, las actividades de las estrategias comunicacionales como la creación de espacios de interacción, diálogo y participación se ajustan al perfil del líder de la radioemisora, favoreciendo la viabilidad del plan comunicativo.

6.2.4 Comunicación vertical ascendente

Por otro lado, respecto a la comunicación vertical ascendente, se conoció que los colaboradores presentan libertad para comunicarse con el directivo y poseen suficiente confianza para sugerirle los temas a tratar en la radioemisora. En esa línea, Duque-Rengel et al., (2022) enfatizaron en su estudio sobre la dirección de la comunicación interna que resulta indispensable promover la escucha activa de los miembros de la empresa ante la alta dirección. En concordancia, Arguello (2022) expresó en su análisis sobre la comunicación interna en centros educativos que más de la mitad de los participantes sostuvieron que los altos mandos escuchan sus opiniones toman en cuenta sus sugerencias y el 68% consideró que la empresa promueve el trato directo con la gerencia. Asimismo, se conoció que el 75% de los colaboradores están motivados para trabajar debido a la buena relación con los superiores.

En ese sentido, la comunicación cocreada que propone Formanchuk (2021) y en la que se ha basada la propuesta, es un modelo que pretende hacer sentir al colaborador más valorado, destacando la premisa de que todos son

“cocreadores” de la comunicación, más allá del cargo que ejerzan dentro de la organización. Así pues, un colaborador con la mente de cocreador también será promotor informativo dentro del área laboral. Por lo tanto, en el marco del contexto de la investigación, se propone como actividad la aplicación de talleres prácticos a fin de capacitar al directivo radial, al equipo consultivo y a los colaboradores sobre el modelo de comunicación cocreada para fortalecer la comunicación interna en la radioemisora.

6.2.5 Comunicación horizontal

En cuanto a la comunicación horizontal, los entrevistados manifestaron que existe buena comunicación entre sus compañeros y laboran en un ambiente cálido donde se sienten comprometidos con su trabajo. En oposición a ello, Ballón y Callalli (2022) abordaron un estudio sobre la comunicación interna y el clima laboral que reveló el débil compromiso de los colaboradores, quienes no se sienten identificados con la organización. Además, se halló que el 72 % considera que la comunicación interna es regular tanto como la comunicación horizontal con 59% de votación. En esa línea, el grado de compromiso de los colaboradores de la radioemisora resulta indispensable para el buen desarrollo de las actividades del plan comunicativo.

6.2.6 Canales tradicionales

Por otra parte, con relación a los canales tradicionales se conoció que las reuniones cara a cara son las más eficaces para la emisión de mensajes informativos dentro de la emisora, debido a que permite comprender con mayor facilidad el discurso e identificar gestos y posturas corporales de sus integrantes. Además, se conoció que las reuniones deberían tomarse con mayor seriedad y respeto cuando el directivo está comunicándose. No obstante, Castro-Martínez

et al., (2022) señalaron en su investigación sobre la comunicación interna la importancia de la implementación de los canales escritos con el uso del lenguaje visual, debido a que la producción del discurso bajo este tipo de formato fomenta claridad y recordación informativa entre los trabajadores. Por tanto, tomando en cuenta que la mayoría de los colaboradores de la emisora pertenecen a una generación que recién se está adaptando a los avances tecnológicos, resulta propicio la incorporación de formatos visuales y escritos en los canales tradicionales de comunicación. De este modo, algunas actividades del plan comunicativo responden a ser desarrolladas mediante la interacción presencial y otras buscan promover el canal escrito y visual como la implementación de un periódico mural y un buzón de sugerencias para conocer las novedades de la empresa y expresar opiniones sobre la marcha de la organización.

6.2.7 Canales tecnológicos

En cuanto a los canales tecnológicos, se encontró que Telegram es la plataforma más empleada debido a su fácil acceso para enviar todo tipo de archivos con gran almacenamiento. Sin embargo, se identificó que debe haber mayor atención y capacitación en el uso de medios digitales a fin de agilizar la comunicación en la emisora. En concordancia, Guerrero-Alvarado et al., (2022) revelaron en su estudio sobre la comunicación interna y la cultura corporativa la necesidad de adaptar el lenguaje comunicativo a las nuevas tecnologías y exigencias de la virtualidad, además de promover el diálogo para afianzar el compromiso y la productividad laboral. Por tanto, se consideró pertinente proponer la estrategia de capacitar a los colaboradores sobre el uso adecuado de la información y los canales digitales de comunicación interna a través de un curso de alfabetización digital y asesorías sobre herramientas tecnológicas.

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Por tanto, después de la presentación y análisis de los resultados, se expone las conclusiones y recomendaciones del estudio.

7.1 Conclusiones

- La comunicación interna resulta indispensable en la gestión de los procesos comunicacionales de los miembros de cada organización. Su implementación permite fortalecer las relaciones interpersonales, promover el trabajo en equipo y despertar la motivación y el compromiso laboral. En ese sentido, tras los resultados del diagnóstico, se encontró que el diálogo entre directivos y colaboradores de la radioemisora es bueno, horizontal y fluido. Tanto el superior como el equipo consultivo presentan disposición para escuchar las sugerencias y recomendaciones de los trabajadores. Sin embargo, en ocasiones se presentan dificultades en la emisión y recepción del mensaje cuando la información no logra codificarse y decodificarse correctamente. De esta manera, algunos colaboradores se abstienen a preguntar para despejar dudas por miedo de comunicar algún problema, limitando la comprensión informativa y el buen funcionamiento de la comunicación en la empresa. Por tal razón, en la propuesta del plan de comunicación se implementan actividades como el diseño de mensajes directos de correcta interpretación, charlas de sensibilización sobre la importancia de la comunicación como eje transversal a la labor radial, talleres prácticos sobre la comunicación cocreada, entre otras.

- Los colaboradores enfatizan la necesidad de implementar espacios de interacción y recreación para consolidar la confianza laboral y fortalecer las relaciones interpersonales. Por ende, se consideró oportuno abordar actividades de integración y participación en el diseño del plan comunicacional como una gimkana laboral, jornada de convivencia y celebraciones de reconocimiento en fechas especiales como el aniversario de la radio y al cierre del año.
- El canal de comunicación interna más empleado en la radioemisora es la reunión presencial. A través de las reuniones de coordinación, los altos mandos y los colaboradores dialogan directamente. En ese sentido, para reforzar los canales de comunicación tradicional se consideró pertinente implementar un periódico mural e instaurar un buzón de sugerencias. No obstante, debido al avance tecnológico y tomando en cuenta que la mayoría de los colaboradores recién se está adaptando a la era digital, resulta necesario capacitarlos en el manejo de los canales digitales de comunicación a fin de agilizar la transmisión informativa. De esta manera, en el diseño de la propuesta se consideró propicio implementar un curso sobre alfabetización digital y brindar asesorías sobre el uso de herramientas tecnológicas.
- La propuesta del plan de comunicación interna fue analizada a juicio de tres expertos en el campo de la comunicación organizacional, quienes consideraron viable la ejecución del proyecto. La validación consistió en evaluar los siguientes aspectos: diagnóstico de la comunicación interna, resumen ejecutivo, problema a resolver, objetivo de la propuesta comunicacional, propuesta comunicacional, discurso comunicacional y

programación de actividades. Cada elemento fue evaluado bajo los criterios de suficiencia, claridad, coherencia y relevancia que permitieron la aprobación del plan comunicativo.



7.2 Recomendaciones

El presente estudio tiene como objetivo general proponer un plan de comunicación interna para el fortalecimiento de los procesos comunicacionales en una radioemisora religiosa en la provincia de Otuzco del departamento de La Libertad, y es así como de acuerdo con los resultados obtenidos se menciona lo siguiente:

- Se sugiere que las empresas sean más conscientes del impacto de la comunicación interna como factor clave en la gestión de los procesos comunicacionales y eje transversal a la labor que realizan. Para ello, es pertinente comprender el papel estratégico de la comunicación como fuente de información, participación, integración y compromiso laboral.
- Se recomienda que las organizaciones implementen el modelo de comunicación cocreada para que tanto directivos como colaboradores trabajen en equipo como principales gestores y protagonistas de la comunicación interna a fin de establecer relaciones sólidas de trabajo y asuman con responsabilidad su papel como agentes transformadores de los procesos de transmisión informativa.
- Se aconseja que las entidades propicien espacios de diálogo y participación entre directivos y colaboradores, fortaleciendo los canales tradicionales y tecnológicos de comunicación interna para asegurar la recepción y comprensión informativa con el propósito de mantener informado a cada uno de sus integrantes.

REFERENCIAS

- Abreu, G. (2023, 04 de julio). *El Poder de la Comunicación Interna: El Modelo de Comunicación Cocreada con Alejandro Formanchuk*. [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=fuWXj5rbdBw>
- Aced, C., Arocas, M. y Miquel, S. (2021). *Manual de Comunicación Interna*. Dircom. <https://acortar.link/4BcEd4>
- Álvarez, E. y Ascencio, E. (2022). Estado de la comunicación organizacional dentro de un consorcio de investigación científica y tecnológica. *Sintaxis*, 6 (10), 57 – 79. <https://doi.org/10.36105/stx.2023n10.05>
- Arias, J. L., Holgado, J., Tafur, T. L. y Vásquez, M. J. (2022). *Metodología de la Investigación: El método ARIAS para realizar un proyecto de tesis*. Instituto Universitario de Innovación, Ciencia y Tecnología INUDI Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.016>
- Argenti, P. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. LID Editorial.
- Arguello, E. R. (2022). La importancia de la comunicación interna en las empresas educativas privadas del nivel primario y secundario. *Ciencia Latina Revista multidisciplinar*, 6 (3), 3070 – 3089. SSN 2707- 2215. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2441
- Ayusa, N. R. (2022). *Propuesta de fortalecimiento de la comunicación interna y formación de liderazgo potenciador en el Sanatorio Morra* [Tesis de licenciatura, Universidad Siglo 21]. Repositorio institucional de la Universidad Siglo 21. <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/25547>
- Ballón, A. G. y Callalli, K. J. (2022). *Clima laboral y comunicación interna en los trabajadores de Sedapar S.A. sede central en la ciudad de Arequipa, 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica de Santa María]. Repositorio de Tesis de la Universidad Católica de Santa María. <https://repositorio.ucsm.edu.pe/items/10267095-2b08-4931-8787-2b2dee9271fb>
- Benavides, C. L. (2022). *Cultura organizacional y su relación con la comunicación interna en una institución educativa, Chiclayo 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio de Tesis USAT. https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/5370/8/TL_BenavidesPazCarla.pdf
- Capriotti, P. (2021). *Dirección estratégica de comunicación*. Universidad de las Américas. <https://www.udla.cl/wp-content/uploads/2021/11/libro-paul-capriotti.pdf>

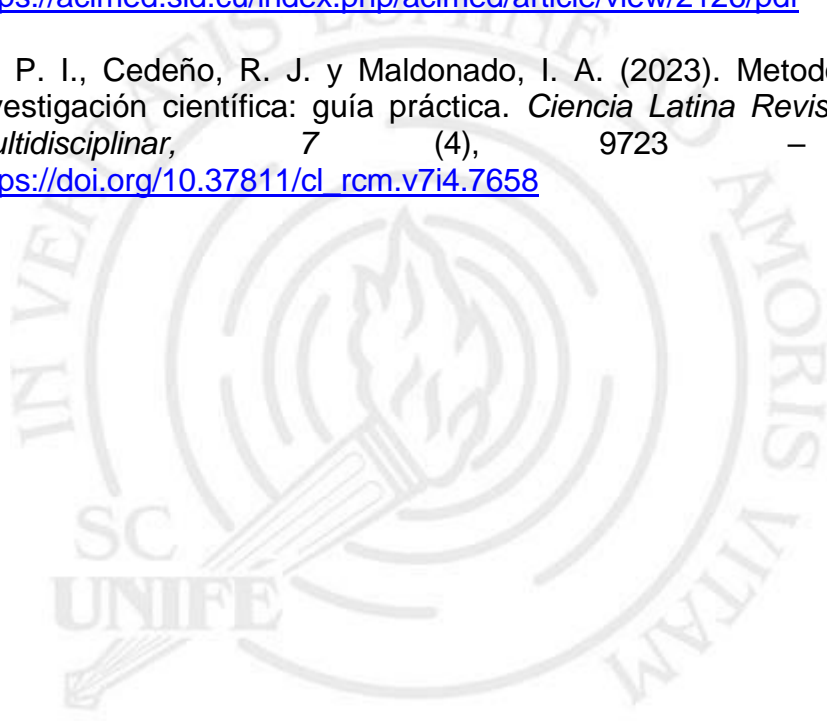
- Castro-Martínez, A., Díaz-Morilla, P. y Torres-Martín, J. L. (2022). Comunicación interna, bienestar y felicidad organizacional en instituciones hospitalarias españolas durante la crisis de la COVID-19. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 12 (23), 143 – 162. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8738886>
- Castro-Martínez, A., Díaz-Morilla, P. y Pérez-Ordoñez (2022). Nuevas estrategias de gestión corporativa: la cultura visual como elemento de la comunicación interna y la felicidad laboral. *Methaodos. Revista de Ciencias Sociales*, 10 (2), 379 – 392. <https://doi.org/10.17502/mrcs.v10i2.605>
- Chávez-Montenegro, L. E. y Coronel-Requejo, R. (2023). Comunicación interna y su influencia en las empresas. *Horizonte empresarial*, 10 (1), 170 – 184. <https://doi.org/10.26495/rce.v10i1.2482>
- Claro, C., Ayala de Choriego, M. y Barros, J. P. (2022). Comunicación interna: caracterización y análisis de trabajo realizado por empresas que pertenecen a ranking Great Place to Work, Chile. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 21 (41), 1 – 27. ISSN 2248-4086. <https://doi.org/10.22395/anqr.v21n41a4>
- Cuenca, J. y Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la Comunicación Interna*. Editorial UOC.
- D'Aprix, R., Do Amaral, B., Malouf, A., Zetterquist, P., Watson, C., Fitzpatrick, L., Formanchuk, A., Hinton, D., Williams, S., Withworth, B., Papageorgiou, S., St. Onge, C., Hamilton-Attwell, A., Welch, S., Fagan-Smith, B., Dunning, T., Herrero, L., Bates, P., Shatwell, J., Jones, S., K. Verghese, A. (2018). *Disrupting the function of IC. A global perspective*. IC Kollektiv. <https://formanchuk.com/ebooks/>
- Díaz, R. E. y Vásquez, K. J. (2022). Comunicación organizacional interna y satisfacción laboral en la municipalidad provincial de Hualgayoc-Bambamarca. *Revista Compás empresarial*, 13 (34), 28-41. <https://doi.org/10.52428/20758960.v13i34.223>
- Duque-Rengel, V., Abendaño, M. y Cusot, G. (2022). Gestión de la comunicación interna en universidades de Ecuador: la mirada de los colaboradores. *Comhumanitas: Revista científica de comunicación*, 13 (1), 34 -49. <https://doi.org/10.31207/rch.v13i1.335>
- Formanchuk, A. (2021, 01 de diciembre). *Los tres pilares de la comunicación cocreada*. [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=aTc6Dytlxmg>
- Formanchuk, A. (2010). *Comunicación Interna 2.0. un desafío cultural*. Formanchuk & Asociados. <https://info-biblioteca.mincyt.gob.ve/wp-content/uploads/2023/01/Comunicacion-Interna-2.0-Un-desafio-Cultural-Formanchuk-2019.pdf>

- Geneteau, G. (2021). La comunicación social y el desarrollo de la sociedad en tiempos de la era digital. *Centros: Revista científica universitaria*, 10 (1), 110 – 126. <https://doi.org/10.48204/j.centros.v10n1a8>
- Gil-Díaz, L., Martínez-Prats, G. y Rodríguez-Garza, C. A. (2022). Estilos de comunicación: Una revisión teórica hacia las habilidades directivas en las organizaciones. *Revista Científica de la UCSA*, 9 (3), 85 – 96. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.03.85>
- Grupo RPP (2023). *Publicaciones* [página de LinkedIn]. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/company/gruporpp-peru/posts/?feedView=all>
- Gualtero, M. (2022). *Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de una Institución de Educación Superior de la ciudad de Medellín – Colombia* [Tesis de maestría, Institución Tecnológico Metropolitano]. Repositorio institucional del Instituto Tecnológico Metropolitano. <https://repositorio.itm.edu.co/handle/20.500.12622/5836>
- Guillermo, N. M. (2022). *La comunicación interna y el clima organizacional de los trabajadores administrativos de la municipalidad provincial de Huaraz – 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo]. Repositorio institucional de la Universidad Santiago Antúnez de Mayolo. <https://acortar.link/jBXdRG>
- Guerrero-Alvarado, M., Sotelo-Alvarado, J. y Cabezuelo-Lorenzo, F. (2022). La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *aDResearch ESIC International Journal of Communication Research*, 27, 54 – 69. <https://doi.org/10.7263/adresic-27-206>
- Gutiérrez-Meneses, R. (2022). El papel de la comunicación estratégica como un factor de la ventaja competitiva para la organización. *Revista Científica Anfibios*, 5 (1), 36 – 44. <https://doi.org/10.37979/afb.2022v5n1.101>
- Huacán, D. J. y Bejar, E. (2022). *Influencia de la comunicación interna en el clima laboral del personal de la empresa Rurachkani Perú Contratistas & Consultores Sociedad Anónima Cerrada - RUPECO S.A.C. de la ciudad de Cusco, 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad José Carlos Mariátegui]. Repositorio Universidad José Carlos Mariátegui. <https://repositorio.ujcm.edu.pe/handle/20.500.12819/1359>
- Llanos-Encalada, M. y Tomalá, G. (2024). La comunicación interna, clave para el desarrollo organizacional de empresas del sector industrial manufacturero ecuatoriano. *Sapientia Technological*, 5 (2), 1 – 11. <https://doi.org/10.58515/025RSPT>

- Macetas, M. y Carhuanchu-Mendoza, I. (2024). Estrategia de comunicación y compromiso organizacional: Impulsores del desempeño laboral. *Revista Espacios*, 45 (5), 106 – 119. ISSN 2739-0071. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0798-10152024000500106&lng=es&nrm=iso
- Machicao, K. (2022). *Gestión de la comunicación interna en el hotel Río Selva Resort S.A. Oficina de La Paz* [Tesis de licenciatura, Universidad Mayor de San Andrés]. Repositorio institucional de la Universidad Mayor de San Andrés. <https://acortar.link/Y1hYLA>
- Mallqui-Vitor, C. y Escudero-Vílchez, F. E. (2022). Planeamiento estratégico y liderazgo pedagógico del directivo, ejes fundamentales para la educación de calidad. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 6 (1), 487 – 510. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1511
- Martín-Herrero, J. M. y Oliver-González, A. B. (2024). El propósito empresarial como elemento de comunicación corporativa y reputación. De la RSC a la responsabilidad. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1 - 15. ISSN 2529-9824. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-776>
- Medianero, D. (2022). *Investigación en gestión pública: conceptos básicos y clasificación general* (Nro. 1). Instituto de Investigaciones Económicas. https://economia.unmsm.edu.pe/doc_trab/dt2022/DT-IEE-UNMSM-2022-01.pdf
- Meza, E. D. (2022). *Implementación de canales de comunicación interna para la mejora del clima laboral de una empresa metalmeccánica, 2012 - 2016* [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio institucional de la Universidad San Ignacio de Loyola. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/12313>
- Mora, R. F. (2022). El valor de la investigación cualitativa y la comprensión: un examen crítico. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 26 (1), 389 – 405. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v26i1.1625>
- Mussa, A. (2022). Internal Communications and Organization Performance in Zanzibar Public Institutions. *Asian Journal of Economics, Bussiness and Accounting*, 22 (20), 1 – 15. <https://journalajeba.com/index.php/AJEBA/article/view/752>
- Newman, N., Ross, A., Robertson, C., Kleis, R. y Fletcher, R. (2025). *Reuters Institute Digital News Report 2025*. Reuters Institute for the Study Journalism. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/es/digital-news-report/2025>

- Pérez, S. E. (2022). *El impacto de la comunicación interna en el comportamiento organizacional en la empresa Corporación Vega S. A. C., en el periodo 2021 – 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Continental]. Repositorio Institucional Continental.
<https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/12465>
- Prietto, G. y Revilla, F. (2023). Influencia de los canales de comunicación en el fortalecimiento de la comunicación interna en la Municipalidad Distrital de Salaverry, 2023 [Tesis de licenciatura, Universidad Privada Antenor Orrego]. Repositorio Universidad Privada Antenor Orrego.
<https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/19411>
- Redacción Andina. (1 de diciembre de 2022). Cinco recomendaciones para fortalecer gestión de innovación empresarial. *Andina, agencia peruana de noticias*. <https://andina.pe/agencia/noticia-cinco-recomendaciones-para-fortalecer-gestion-de-innovacion-empresarial-919899.aspx>
- Rojas-Gutiérrez, W. J. (2022). *La relevancia de la investigación cualitativa*. *Studium Veritatis*, 20 (26), 79-97. <https://doi.org/10.35626/sv.26.2022.353>
- Rosales, P. V. (2023). *Comunicación interna y su relación con el clima organizacional del Centro Comercial Buenaventura Moreno en el cantón La Libertad* [Tesis de licenciatura, Universidad Estatal Península Santa Elena]. Repositorio Universidad Estatal Península Santa Elena.
<https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/9129>
- Saldaña-Díaz, E. I., Horna, R. F. y Troya, D. (2023). Comunicación interna y su relación en el compromiso organizacional en una empresa de consumo masivo en el nororiente peruano. *Economía & Negocios*, 5 (1), 226-238.
<https://doi.org/10.33326/27086062.2023.1.1542>
- Salinas, A. (18 de marzo de 2023). Teletrabajo y comunicación interna. *El Peruano*. <https://www.elperuano.pe/noticia/207995-teletrabajo-y-comunicacion-interna>
- Sucasaire, J. (2022). *Orientaciones para la selección y el cálculo del tamaño de la muestra en investigación*. Biblioteca Nacional del Perú.
<https://hdl.handle.net/20.500.12390/3096>
- Uquillas, A. (2022). Demanda por crédito en Ecuador: ¿Qué trabajadores necesitan con mayor urgencia un crédito, para reactivar su economía, en el contexto de la crisis sanitaria por la Covid-19? *Cuestiones económicas*, 32 (1), 5 -31. ISSN: 2697 - 3367.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8536668>

- Valle-Arellano, D. R., Vásquez-Niama, D. C., Soria-Ortiz, J. L. y Zambrano-Moreira, M. L. (2023). Relación entre la comunicación corporativa e imagen corporativa. *Revista científica arbitrada de investigación y comunicación, marketing y empresa Reicomunicar*, 6 (12), 70 – 84. ISSN 2737-6354.
<https://www.reicomunicar.org/index.php/reicomunicar/article/view/134>
- Valle, A., Manrique, L. y Revilla, D. (2022). *La investigación descriptiva con enfoque cualitativo en Educación*. Pontifica Universidad Católica del Perú.
<https://acortar.link/2nvW8C>
- Vega-Almeida, R. L., Cossío-Cárdenas, G., Iglesias-Alfonso, C. y Arencibia-Jorge, R. (2022). La comunicación estratégica en la gestión del ecosistema de innovación. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*. 2022, 33, 1 – 25.
<https://acimed.sld.cu/index.php/acimed/article/view/2126/pdf>
- Vizcaíno, P. I., Cedeño, R. J. y Maldonado, I. A. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7 (4), 9723 – 9762.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658



APÉNDICE

APÉNDICE A. MATRIZ DE CONSISTENCIA

Formulación del problema	Objetivos	Método y diseño	Muestra
General	General		
¿Cómo un plan de comunicación interna fortalece los procesos comunicacionales en una radioemisora religiosa en la provincia de Otuzco del departamento de La Libertad?	Proponer un plan de comunicación interna para el fortalecimiento de los procesos comunicacionales en una radioemisora religiosa en la provincia de Otuzco en el departamento de La Libertad.	Enfoque: Cualitativo Diseño: Fenomenológico Alcance: Descriptivo Tipo: Básico	Seis colaboradores de una radioemisora religiosa.
Específicos	Específicos	Supuesto	Técnica e instrumento
¿Cuál es el diagnóstico de la comunicación interna en una radioemisora religiosa en la provincia de Otuzco del departamento de La Libertad?	Diagnosticar la situación actual de la comunicación interna en una radioemisora religiosa en la provincia de Otuzco del departamento de La Libertad.	La validación de la propuesta de un plan de comunicación interna señala que, al ejecutarse el proyecto, se pueden fortalecer los procesos comunicacionales en una radioemisora religiosa en la provincia de Otuzco del departamento de La Libertad.	Técnica: Entrevista Instrumento: Guía de entrevista
¿Cómo es el diseño del plan de comunicación interna para el fortalecimiento de los procesos comunicacionales en una radioemisora religiosa en la provincia de Otuzco del departamento de La Libertad?	Diseñar un plan de comunicación interna para fortalecer los procesos comunicacionales en una radioemisora religiosa en la provincia de Otuzco del departamento de La Libertad.		
¿Cuáles son los resultados de la validación del plan de comunicación interna para el fortalecimiento de los procesos comunicacionales en una radioemisora religiosa en la provincia de Otuzco del departamento de La Libertad?	Validar por expertos una propuesta de plan de comunicación interna para una radioemisora religiosa en la provincia de Otuzco del departamento de La Libertad.		

APÉNDICE B. MATRIZ DE CATEGORIZACIÓN

Título del trabajo:	OE1:	Categoría 1:	Subcategorías:
<p>Propuesta de un plan de comunicación interna en una radioemisora religiosa.</p> <p>Pregunta problematizadora:</p> <p>¿Cómo un plan de comunicación interna fortalece los procesos comunicacionales en una radioemisora religiosa en la provincia de Otuzco del departamento de La Libertad?</p>	<p>Diagnosticar la situación actual sobre la comunicación interna en una radioemisora religiosa en la provincia de Otuzco del departamento de La Libertad.</p>	<p>Diagnóstico de la comunicación interna</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicación formal ● Comunicación informal ● Comunicación vertical descendente ● Comunicación vertical ascendente ● Comunicación horizontal ● Canales tradicionales ● Canales tecnológicos
<p>Objetivo general:</p>	<p>OE2:</p>	<p>Categoría 2:</p>	<p>Subcategorías:</p>
<p>Proponer un plan de comunicación interna para el fortalecimiento de los procesos comunicacionales en una radioemisora religiosa en la provincia de Otuzco del departamento de La Libertad.</p>	<p>Diseñar un plan de comunicación interna para el fortalecimiento de los procesos comunicacionales en una radioemisora religiosa en la provincia de Otuzco del departamento de La Libertad.</p>	<p>Diseño del plan de comunicación interna</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Resumen ejecutivo ● Problema a resolver ● Objetivo de la propuesta comunicacional ● Estrategia comunicacional ● Discursos comunicacionales ● Programación de actividades ● Presupuesto
	<p>OE3:</p>	<p>Categoría 3:</p>	<p>Subcategorías:</p>
	<p>Validar por expertos una propuesta de plan de comunicación interna para una radioemisora religiosa en la provincia de Otuzco del departamento de La Libertad.</p>	<p>Validación del plan de comunicación interna</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Resumen ejecutivo ● Problema a resolver ● Objetivo de la propuesta comunicacional ● Estrategia comunicacional ● Discursos comunicacionales ● Programación de actividades ● Presupuesto