

Escuela de Posgrado

MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
ORGANIZACIONAL

Trabajo de Investigación

**Propuesta para mejorar la comunicación interna
en la sede administrativa de la Zona Registral
N.º VIII - Sede Huancayo**

Katia Roxana Gaspar Villaverde
Shuleam Mara Serpa Quispe

Para optar el Grado Académico de
Maestro en Recursos Humanos y Gestión Organizacional

Huancayo, 2021

Repositorio Institucional Continental
Trabajo de investigación



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

Asesor

Mg. Zósimo Anglas Urdanegui

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado a Dios por sus bendiciones, a mis amados padres Arístides y Sofía, por brindarme su apoyo y confianza en todo momento.

Mara.

Con todo cariño dedico este trabajo a mis padres quienes siempre me alientan a mejorar y superarme. A mi esposo por ser mi compañero y soporte en cada momento.

Katia.

Agradecimiento

Agradecemos a la Universidad Continental por brindarnos las herramientas necesarias para nuestro desarrollo profesional. Al Mg. David Anglas Urdánegui por sus consejos y aportes para la culminación exitosa de este trabajo

Agradecemos a la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII – Sede Huancayo por su apoyo, dirección y facilidades brindadas para el desarrollo del tema de investigación.

Índice

Asesor.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento	iv
Índice de Tablas.....	x
Índice de Figuras	xi
Resumen	xii
Abstrac.....	xiv
Línea de investigación EPG	xvi
Introducción	xviii
Capítulo I Generalidades	20
1.1. Antecedentes	20
1.2. Identificación de la realidad-problema.	23
1.2.1. Formulación del problema.....	24
A. Problema general	24
B. Problemas específicos	24
1.3. Justificación del trabajo de Investigación.....	25
1.3.1. Justificación práctica	26
1.3.2. Justificación teórica.....	26
1.4. Propósito del trabajo de investigación	27
1.4.1. Propósito General.....	27
1.4.2. Propósitos específicos.	27
1.5. Objetivos de la investigación	27
1.5.1. Objetivo general.....	27
1.5.2. Objetivos específicos	27
1.6. Aspectos metodológicos.....	28
1.6.1. Método General.	28
1.6.2. Método Específico	28
1.7. Alcances y limitaciones del trabajo de Investigación	30
1.7.1. Alcances	30
1.7.2. Limitaciones.....	31
Capítulo II Marco Teórico	32

2.1. Marco teórico.....	32
2.1.1. Investigaciones previas relacionadas.....	32
A. Investigaciones Nacionales.....	32
B. Investigaciones Internacionales.....	35
2.1.2. Modelos conceptuales basados en evidencias sobre la realidad problema.....	40
A. Modelo general.....	40
B. Modelo específico.....	40
2.1.3. Otras Bases teóricas.....	56
A. Comunicación.....	56
B. La comunicación organizacional.....	57
C. Comunicación Interna.....	59
Capítulo III El Diagnóstico	76
3.1. Determinación del problema.....	76
3.1.1. Árbol de Problemas y de Causas.....	76
A. Causas identificadas en el árbol de problemas.....	78
B. Consecuencias identificadas en el árbol de problemas.	84
3.1.2. Sustento de evidencias.....	91
3.2. Análisis Organizacional	97
3.2.1. La Organización.....	97
A. Visión	97
B. Misión.....	97
C. Valores (Sunarp, 2020, pág. 6).....	97
D. Objetivos	99
E. Organigrama Institucional.....	99
F. Relación de personal de la Sede Administrativa.....	101
3.2.2. Entorno Organizacional	103
3.3. Análisis de Stakeholders.	108
3.3.1. Trabajadores.....	108
3.3.2. Proveedores	110
3.3.3. Usuarios.	113
3.3.4. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.....	113
3.3.5. Colegio de Notarios del Perú	115

3.3.6.	Organismo de Formalización de la Propiedad Informal	117
3.3.7.	Gobiernos Regionales	119
3.3.8.	Municipalidades	122
3.3.9.	Ministerio de Economía y Finanzas – MEF	125
3.3.10.	Superintendencia Nacional de Administración Tributaria	127
3.3.11.	Colegio de Arquitectos	129
3.3.12.	SERVIR	131
Capítulo IV La formulación		134
4.1.	Determinación de objetivos y medios	134
4.1.1.	Objetivo general	134
4.1.2.	Objetivos específicos	134
4.1.3.	Árbol de objetivos y medios	135
	A. Medios y fines	136
4.1.4.	Sustento de evidencias	139
4.2.	Análisis de alternativas	140
4.3.	Productos	142
4.3.1.	Producto 1: Cartilla digital informativa de los procedimientos	143
4.3.2.	Productos 2: Programa de inducción actualizado.	143
4.3.3.	Productos 4: Cronograma de difusión de logros.	145
4.3.4.	Productos 5: Programa de actividades de integración	145
4.3.5.	Producto 6: Programa de capacitación a líderes en el tema de habilidades blandas: liderazgo, habilidades comunicativas y trabajo en equipo.	146
4.3.6.	Producto 7: Programa de capacitación a los líderes (jefes) sobre el feedback y la metodología de aplicación	147
4.3.7.	Producto 8: Guía de retroalimentación	148
4.3.8.	Producto 9: Programa de sugerencias y propuestas del personal	149
4.4.	Actividades	151
Capítulo V La Propuesta de Implementación		153
5.1.	Descripción de la propuesta de implementación	153
5.2.	Identificación de Recursos Críticos	153
5.2.1.	Comunicación estratégica	153

5.2.2.	Incidencia en stakeholders.....	153
A.	Los trabajadores:.....	154
B.	Ministerio de Justicia y Derechos Humanos:	154
C.	Servir.....	154
5.2.3.	Recursos Humanos	154
A.	Trabajadores del régimen laboral según D.L. 728	155
B.	Trabajadores del régimen laboral según D.L. 1057	155
C.	Otros	155
5.2.4.	Recursos Financieros	155
5.2.5.	Recursos Logísticos.....	156
5.2.6.	Recurso Tiempo	156
5.3.	Arquitectura Institucional (Intra e interorganizacional)	157
5.3.1.	Estructura Organizacional.....	157
5.3.2.	Mapa de procesos	157
5.4.	Metas periodo de tres años	159
Capítulo VI	Análisis de Viabilidad.....	161
6.1.	Análisis de Viabilidad.....	161
6.1.1.	Viabilidad Política	161
6.1.2.	Viabilidad Técnica.....	161
6.1.3.	Viabilidad Social	163
6.1.4.	Viabilidad Presupuestal	163
6.1.5.	Viabilidad Operativa.....	164
6.2.	Análisis de Viabilidad según análisis de actores.....	166
6.3.	Análisis de Viabilidad según evaluación estratégico – gerencial.....	171
6.3.1.	Generación de valor publico	171
Capítulo VII	Seguimiento	172
7.1.	Desarrollo de Indicadores para seguimiento.....	172
7.1.1.	Indicador de la Meta 1:	172
7.1.2.	Indicador de la Meta 2 :	172
7.1.3.	Indicador de la Meta 3	172
7.1.4.	Indicador de la Meta 6	172
7.1.5.	Indicador de la Meta 7	172
7.1.6.	Indicador de la Meta 9	173

7.2. Desarrollo de Indicadores de resultados.....	173
7.2.1. Indicador de la Meta 1:	173
7.2.2. Indicador de la Meta 2:	173
7.2.3. Indicador de la Meta 3:	173
7.2.4. Indicador de la Meta 4:	173
7.2.5. Indicador de la Meta 5:	174
7.2.6. Indicador de la Meta 6:	174
7.2.7. Indicador de la Meta 7:	174
7.2.8. Indicador de la Meta 8:	174
7.2.9. Indicador de la Meta 9:	174
Conclusiones	178
Recomendaciones	180
Referencias Bibliográficas.....	181
Anexos.....	190
Anexo 1: Matriz de consistencia.	190
Anexo 2: Glosario de Términos.....	192
Anexo 3: Instrumentos del diagnóstico:	194
Anexo 4: Recopilación de datos de los instrumentos de medición	224
Anexo 5: Resultados de los instrumentos de medición	257
Anexo 6: Propuesta	281
Anexo 7: Instrumentos complementarios	320

Índice de Tablas

Tabla 1 Relación de personal de la Sede Administrativa.	101
Tabla 2 Matriz de Articulación de Planes	104
Tabla 3 Stakeholders primario	132
Tabla 4 Stakeholders secundario.....	132
Tabla 5 Tabla de productos	149
Tabla 6 Tabla de actividades	151
Tabla 7 Cronograma de puesta en marcha de la propuesta.	156
Tabla 8 Presupuesto disponible para implementación de actividades.	164
Tabla 9 Indicadores	175
Tabla 10 Matriz de consistencia.....	190
Tabla 11 Recopilación de datos de cuestionario en Excel.	224
Tabla 12 Resultados de procesamiento de cuestionario.....	257
Tabla 13 Resultados por dimensiones de la comunicación interna.	258
Tabla 14 Resultado de la comunicación interna.....	259
Tabla 15 Tabla de interpretación de resultados	259
Tabla 16 Nivel de las dimensiones de la comunicación interna.	260
Tabla 17 Nivel de comunicación interna	260
Tabla 18 Consolidado de las entrevistas.	262
Tabla 19 Plan de comunicación interna.	281
Tabla 20 Cronograma de implementación de la propuesta.	285

Índice de Figuras

Figura 1. Proceso de modernización de la gestión pública.	xvi
Figura 2. Modelo de comunicación interna para la gestión de la cultura organizacional de Mildred Burgos	41
Figura 3. Elementos del proceso de comunicación.	49
Figura 4. Modelo de comunicación interna	55
Figura 5. Comunicación Interna ascendente, descendente y horizontal	59
Figura 6. Comunicación es un proceso circular.	61
Figura 7. Proceso de Comunicación.....	63
Figura 8. Árbol de problemas	77
Figura 9. Organigrama Institucional de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo.	100
Figura 10. Ámbito de las ORH respecto de los subsistemas del sistema administrativo de recursos humanos.	107
Figura 11. Árbol de objetivos.....	135
Figura 12. Organigrama Institucional de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo.	157
Figura 13. Representación gráfica del mapa de procesos de Sunarp.....	158
Figura 14. Listado de procedimientos.....	158
Figura 15. Matriz de influencias directas de actores.....	167
Figura 16. Matriz de posiciones valoradas.	168
Figura 17. Matriz de influencias directas e indirectas de actores	168
Figura 18. Plano de influencias y dependencias entre actores.	169
Figura 19. Mapa de relación de actores y productos propuestos.....	170

Resumen

La comunicación interna es un proceso importante que toda entidad, que se debe gestionar adecuadamente, porque ello permitirá integrar a los miembros de la organización y contribuirá a alcanzar los objetivos institucionales.

Es por ello que el objetivo de la presente investigación es diseñar una propuesta para mejorar la comunicación interna en los servidores de la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo y objetivo de la intervención es fortalecer la comunicación interna en los trabajadores de la misma; ello

El trabajo posee un enfoque de investigación aplicada que atiende el problema de una deficiente comunicación interna en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII – Sede Huancayo, causada por un desconocimiento del trabajador acerca de los procedimientos de la institución, de la información estratégica, de la normativa institucional, de los logros institucionales , y de las actividades de integración asimismo sobre su desempeño laboral y sobre los espacios comunicacionales para brindar sus opiniones y sugerencias; para solucionar ello se ha propuesto nueve productos entre ellos tenemos a la cartilla digital informativa de los procedimientos, el programa de inducción actualizado, la cartilla digital informativa de la normativa institucional, el cronograma de difusión de logros, el programa de actividades de integración, programa de capacitación a líderes en el tema de habilidades blandas: liderazgo, habilidades comunicativas y trabajo en equipo, programa de capacitación a los líderes (jefes) sobre el feedback y la metodología de aplicación, la guía de retroalimentación y el programa de sugerencias y propuestas del personal; basados en las seis dimensiones de la comunicación interna: operativa, estratégica, cultural, motivacional, feedback y propositiva planteadas por Alejandro Formanchuk.

Los productos atienden a la problemática descrita y podrán ser empleados en las diferentes sedes de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos

(Sunarp) de las demás regiones del país y otros con similares características bajo el ámbito de su competencia.

Palabras clave: comunicación interna, gestión pública, recursos humanos, feedback, dimensiones de la C.I.

Abstrac

Internal communication is an important process for any entity, which must be managed properly, because this will allow the members of the organization to be integrated and will help to achieve institutional objectives.

That is why the objective of this research is to design a proposal to improve internal communication in the servers of the Administrative Headquarters of the Registry Zone No. VIII- Huancayo Headquarters and the objective of the intervention is to strengthen internal communication in the workers of the same; it

The work has an applied research approach that addresses the problem of deficient internal communication in the Administrative Headquarters of the Registry Zone No. VIII - Huancayo Headquarters, caused by a lack of knowledge of the worker about the procedures of the institution, of the strategic information , of the institutional regulations, of the institutional achievements, and of the integration activities also on their work performance and on the communicational spaces to offer their opinions and suggestions; To solve this, nine products have been proposed, among them we have the informational digital booklet of the procedures, the updated induction program, the informational digital booklet of the institutional regulations, the schedule of dissemination of achievements, the program of integration activities, program training for leaders on the subject of soft skills: leadership, communication skills and teamwork, training program for leaders (bosses) on feedback and application methodology, the feedback guide and the program of suggestions and proposals of the personal; based on the six dimensions of internal communication: operational, strategic, cultural, motivational, feedback and proposition raised by Alejandro Formanchuk.

The products address the problems described and may be used in the different offices of the National Superintendency of Public Registries (Sunarp) of the other

regions of the country and others with similar characteristics under the scope of its competence.

Keywords: internal communication, public management, human resources, feedback, dimensions of the I.C.

Línea de investigación EPG

La línea de acción de la presente investigación es la Modernización de la Gestión de Personas en el sector Público y se sustenta en:

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 siendo el principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú. Establece la visión, los principios y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país. (SGP - PCM, s.f., párr. 1).

La Política de Modernización tiene por objetivo general orientar, articular e impulsar, en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública con resultados que impacten positivamente en el bienestar del ciudadano y en el desarrollo del país.(SGP - PCM, s.f., párr. 2)

El proceso de modernización de la gestión pública se basa en el modelo de gestión para resultados al servicio de los ciudadanos, para lo cual la Política de Modernización desarrolla cinco pilares, tres ejes transversales y un proceso de gestión del cambio, como se muestra en el siguiente gráfico:(SGP - PCM, s.f., párr. 3)

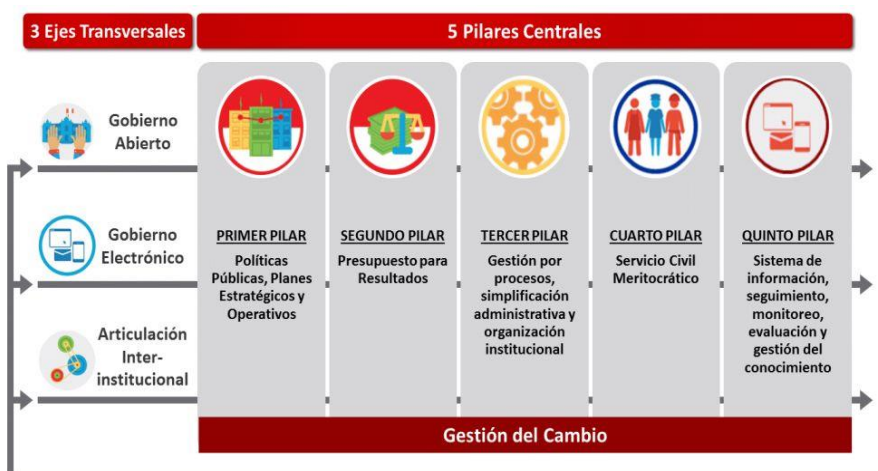


Figura 1. Proceso de modernización de la gestión pública.

Fuente: Tomado de (SGP - PCM, s.f.)

El quinto pilar denominado: Sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento, específicamente en lo correspondiente a la evaluación se describe como:

“Un proceso por el cual se determinan cambios generados por una actividad o secuencia de actividades, a partir de la comparación entre el estado inicial y el estado actual utilizando herramientas cualitativas y cuantitativas”. (SGP - PCM, 2013, p. 24).

La evaluación es una herramienta que va a permitir el aprendizaje y lograr procesos orientados a la mejora continua, tanto de las actividades en marcha, como de la programación, planificación y desarrollo de políticas. Sirve de base para gestionar el conocimiento y capitalizar las buenas prácticas de gestión. Así se mejorarán: i) el estudio de las necesidades del ciudadano; ii) la definición de los objetivos; iii) la gestión de los procesos; iv) el costeo y la optimización de las actividades de la cadena de valor; v) la estructura orgánica; vi) la coordinación del trabajo; **vii) la comunicación entre las personas** y el clima organizacional; viii) el conocimiento, las capacidades y las competencias de los servidores públicos; ix) los manuales, los procedimientos, los formatos; entre otros. (SGP - PCM, 2013, p. 24).

Asimismo mediante Resolución Ejecutiva N° 151 – 2017-SERVIR-PE, se aprueba la “Guía para la Gestión de Comunicación Interna, del Sistema administrativo de Recursos Humanos”, el cual “es un documento autoinstructivo que tiene por objetivo, establecer los criterios y brindar las pautas para que las entidades públicas gestionen el proceso de comunicación interna que forma parte del sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos” (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2017, p. 2), documento que servirá de referencia para la elaboración de la propuesta para mejorar la comunicación interna en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo.

Introducción

El presente informe es resultado del trabajo de investigación aplicada y está organizado secuencialmente por los siguientes capítulos:

El capítulo I generalidades, presenta los antecedentes de la investigación, detalla la realidad del problema y la justificación del tema de investigación aplicada. Se enlistan los aspectos metodológicos, los alcances y limitaciones.

El capítulo II marco teórico, detalla las teorías que fundamentan el trabajo de investigación, la definición de términos y los métodos para el logro de los objetivos del trabajo de Investigación.

En el capítulo III el diagnóstico, se presenta la determinación del problema, obtenido a través del método del marco lógico y el sustento de evidencias. Además, se presenta el análisis organizacional de la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII – Sede Huancayo y una descripción del entorno organizacional y la presentación de los actores interesados.

En el capítulo IV la formulación, se detallan los objetivos y medios, el análisis de las actividades y los productos propuestos para la solución del problema estudiado. El capítulo V la propuesta de implementación, se detalla la descripción de la propuesta, la identificación de los recursos necesarios para la implementación de la misma y las metas en un lapso de tres años. La factibilidad de la propuesta y la determinación de la propuesta financiera.

En el capítulo VI análisis de viabilidad, se analiza la viabilidad política, técnica, social, presupuestal, operativa, de actores mediante el método de matrices de actores en prospectiva (Mactor) y se identifica la generación de valor público de la propuesta.

El capítulo VII seguimiento, presenta de forma ordenada los indicadores para el seguimiento y cumplimiento de las metas propuestas en el capítulo V y que son de interés para los stakeholders.

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones según los resultados obtenidos alineados a los objetivos de la investigación y los productos planteados. Finalmente, se detallan las referencias bibliográficas utilizadas de la propuesta; y los anexos muestran el desarrollo de la investigación y las fichas técnicas de los productos propuestos.

Las autoras.

Capítulo I

Generalidades

1.1. Antecedentes

Para abordar el tema de investigación se ha revisado inicialmente el marco teórico de la variable principal la cual es comunicación interna, siendo este el siguiente:

La comunicación es un proceso natural del ser humano que trasciende en todos los hechos y situaciones de su vida, en un primer momento este proceso puede parecer cotidiano y sencillo, pero se debe tener en cuenta que si es mal utilizado puede acarrear consecuencias poco favorables. Esa premisa se adapta a la vida diaria y a las organizaciones, el éxito de ellas depende de la calidad de la comunicación que posean. (Quiñonez, 2017, p. 11).

Asimismo, “un mal desarrollo de la Comunicación Interna (CI) puede provocar que se pierdan de vista los objetivos que la empresa se propuso alcanzar.” (Brandolini, Gonzales, & Hopkins, 2009, p. 29).

Hoy en día, la comunicación interna desempeña un rol fundamental dentro de las organizaciones. Su función es la búsqueda de la recepción, y como consecuencia, la comprensión de los mensajes, logrando que el equipo humano se integre, generando así un clima organizacional armónico. (Quiñonez, 2017, p. 12).

La gestión del proceso de comunicación interna permite a las entidades públicas informar, motivar e inculcar a sus servidores civiles la cultura organizacional; y de esa manera potenciar el compromiso y el sentimiento de pertenencia de los mismos, a fin de retener el talento humano. (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2017, p. 2).

Por lo señalado en los párrafos anteriores la comunicación interna es un proceso importante que toda entidad debe gestionar adecuadamente, porque

ello permitirá integrar a los miembros de la organización y contribuirá en gran medida en alcanzar los objetivos institucionales.

El presente Trabajo de Investigación Aplicada (TIA), tiene como antecedentes investigaciones del ámbito internacional y nacional que se encuentran vinculadas al tema.

En el ámbito internacional, se realizaron investigaciones sobre comunicación interna en instituciones públicas, que manifiestan diversas problemáticas en este tema:

Bajos niveles de reconocimiento a colaboradores por logros obtenidos, falta de confianza en los directivos, mala (o no muy buena) relación entre departamentos, ausencia de espacios para dialogar con los directivos, fuerte resistencia en los mandos medios y, en general, falta de compromiso de los funcionarios. Mucho de lo que se deriva de la prevalencia de estructuras verticales, líneas de autoridad aún muy férreas y retención de la información como símbolo de poder y status, todo lo que se agudiza por las relaciones (en ocasiones tirantes) que se dan entre los servidores públicos nombrados y los contratados en virtud de su permanencia temporal en las entidades del sector público, y colateralmente, su tendencia a la inercia o resistencia al cambio. (Rivero, 2017, p. 6)

Descuidan la comunicación con su personal, por lo cual es frecuente observar en gobernaciones, alcaldías y entidades prestadoras de servicios públicos, severos problemas internos. El clima organizacional no es el más apropiado, y entre las variables clave que lo afectan resalta la carencia de comunicación interna efectiva (Comunicación y Cambio, 2014, párr. 3)

Problemática que también señala Morejon Muñoz, Alina en su tesis titulada “Diseño del Plan de mejoramiento de comunicación interna en la Dirección de Auditoría de Empresas de la Contraloría General del Estado”, teniendo como principales conclusiones:

La Dirección de Auditoría de Empresas de la Contraloría General del Estado, según los resultados obtenidos durante el diagnóstico de la comunicación interna, se observó que no existían herramientas de comunicación interna organizada y comprendida por cada uno de los empleados. Por lo que a través del establecimiento de un plan de mejoramiento de la comunicación interna que contiene: objetivos, políticas, normativa, estrategias, canales, medios y una herramienta tecnológica que mejorará el impacto en el flujo de comunicación.

Dentro del presente estudio de caso se plantea el plan de comunicación interna, diseñado de acuerdo a las necesidades de la Dirección de Auditoría de Empresas, el mismo que evitará los conflictos generados por la falta de procesos y herramientas, minimizando los conflictos resultantes de la ubicación física de los funcionarios, envío y recepción de mensajes, información y documentación de importancia. (Morejón, 2012, p. 93)

Por otro lado, en las instituciones públicas a nivel nacional;

Se ha podido observar ausencia de espacios que fomenten el diálogo con los directivos, ausencia de espacios guiados que favorezcan los encuentros presenciales y el diálogo cara a cara, bajos niveles de reconocimiento al personal, estructura muy burocrática y “radio pasillo” que tienden a confundir a los servidores de la organización, afectando el clima organizacional. (Trujillo, 2017, p. 3).

“La inexistencia de una verdadera comunicación interna, la rumorología y el secretismo son otros de los inconvenientes con los que se tiene que lidiar en toda institución pública, lo que conlleva a desmotivar y generar conflictos entre los propios trabajadores”. (Cometto, Rojas, & Lisandro, 2019, p. 18).

Esto también manifiesta Porras Villareal, Miguel en su tesis, “Propuesta de plan de comunicación interna para la unidad de imagen institucional del Gobierno Regional de Áncash” investigación en la que concluyó:

Los tres niveles de comunicación interna: descendente, ascendente y horizontal son utilizados deficientemente por la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash, puesto que, el 75.5% del personal que labora en la institución indica que el nivel comunicativo es bajo y medio.

Mediante la propuesta de un plan de comunicación interna para la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Áncash se pretende mejorar la utilización de los niveles de comunicación: descendente, ascendente y horizontal entre el personal que labora en la institución. (Porrás, 2017, p. 90).

De los antecedentes revisados y citados, se manifiesta que la comunicación interna en diversas entidades públicas internacionales y nacionales es deficiente; por lo que propusieron planes de comunicación interna para mejorar dichos aspectos en las entidades investigadas. Situación similar a la que se plantea en el presente trabajo de investigación aplicada.

1.2. Identificación de la realidad-problema.

La investigación se desarrolló en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo, oficina descentralizada de Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (Sunarp) en la Ciudad de Huancayo.

Con el fin de identificar el problema que se presentaba en la institución, se hizo uso de la técnica de observación participante durante el mes de Noviembre 2019, la cual estuvo a cargo de la investigadora Katia Roxana Gaspar Villaverde, quien se desempeña como Analista de Desarrollo Organizacional en la Oficina de Personal de la Unidad de Administración, y para ello se utilizó el instrumento: diario de campo, en el que se registró la información día a día de las actividades y acciones que suscitaban en la Sede Administrativa referente al tema de investigación.

Información que fue consolidada y se presenta a continuación en las siguientes situaciones:

- En la institución predomina la comunicación de tipo “radio pasillo” lo que genera incertidumbre y confusión en los servidores, debido a que los jefes no se relacionan oportunamente con su equipo de trabajo.
- La institución en varias ocasiones no brinda información de manera oportuna acerca de la organización, ni la forma de hacer el trabajo en cada puesto de trabajo.
- El personal desconoce los valores institucionales, consecuentemente no son conscientes de su práctica y difusión.

- Los servidores manifiestan que no valoran sus esfuerzos ni aportes al trabajo.
- Existe un trato desigual de parte de los Jefes de Unidades/Áreas a su personal.
- No existe retroalimentación por parte de los jefes de Unidades/Áreas ello se demuestra en que no se informa al personal el avance de sus metas y logro de objetivos.
- No se realizan reuniones de trabajo por áreas; a fin de evaluar, reforzar y corregir inconvenientes que se presenten en los equipos de trabajo.
- Inexistencia de espacios comunicacionales de dialogo con directivos, lo que no permite que los servidores expresen sus ideas.
- Mala comunicación y falta de información.

Por lo señalado, se manifiesta que existen ciertas deficiencias en la comunicación interna en la Sede Administrativa.

En tal sentido, identificado el problema; se diseñó una propuesta para superar la deficiente comunicación interna en los servidores de la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo.

1.2.1. Formulación del problema

A. Problema general

¿Cuál es la propuesta para superar la deficiente comunicación interna en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII - Sede Huancayo?

B. Problemas específicos

a. ¿Cuál es la propuesta para superar las deficiencias en la dimensión operativa de la comunicación interna, en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo?

b. ¿Cuál es la propuesta para superar las deficiencias en la dimensión estratégica de la comunicación interna, en la

Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo?

- c. ¿Cuál es la propuesta para superar las deficiencias en la dimensión cultural de la comunicación interna, en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo?
- d. ¿Cuál es la propuesta para superar las deficiencias en la dimensión motivacional de la comunicación interna, en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo?
- e. ¿Cuál es la propuesta para superar las deficiencias en la dimensión feedback de la comunicación interna, en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo?
- f. ¿Cuál es la propuesta para superar las deficiencias en la dimensión propositiva de la comunicación interna, en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo?

1.3. Justificación del trabajo de Investigación

La investigación surge por la necesidad de mejorar la comunicación interna en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo.

En la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo, hemos observado que existe una deficiente gestión de la comunicación interna lo cual afecta el clima organizacional, la calidad de trabajo, equidad, eficacia y eficiencia de la institución.

Así también existe una carencia en cuanto al manejo de técnicas y herramientas encaminadas a facilitar el tránsito de los mensajes e información, los mensajes no llegan a tiempo y no contienen información relevante sobre lo que está sucediendo en la Institución; generando incertidumbre y confusión en los servidores. Los jefes no se relacionan oportunamente con su equipo de trabajo. No se informa al personal el avance

de las metas y logro de objetivos además que no existe retroalimentación por parte de los jefes de Unidades/Áreas. Se observa que la Institución no cuenta con un plan de comunicación interna como herramienta de gestión o actividades que propongan la implementación de uno.

Nuestra Investigación se encuentra frente a una oportunidad de mejora importante, con estudio y análisis que determine las necesidades de la institución, permitiendo así incorporar estrategias y herramientas comunicacionales que permitan “informar, motivar e inculcar a sus servidores civiles la cultura organizacional; y de esa manera potenciar el compromiso y el sentimiento de pertenencia de los mismos, a fin de retener el talento humano”. (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2017, p. 2).

1.3.1. Justificación práctica

La investigación se orienta en brindar un aporte significativo para resolver un problema concreto y real en la institución que es la deficiente Comunicación Interna mediante la formulación de una propuesta para mejorar la comunicación interna en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo, esta servirá como documento de consulta y aplicación en la mencionada entidad, así como en otras entidades del estado a fin de profundizar la importancia que tiene la comunicación interna como parte de la gestión de recursos humanos.

1.3.2. Justificación teórica

Nuestras conclusiones generarán reflexión acerca de las deficiencias existentes en comunicación interna en las instituciones públicas. La propuesta del plan de comunicación interna permitirá incrementar el conocimiento sobre el tema para las futuras investigaciones, además que contribuye en el conocimiento de las ciencias administrativas y de la Gestión de Recursos Humanos. Asimismo, contribuirá a la implementación de la guía para la gestión del proceso de comunicación interna emitido por Servir y con ello dar cumplimiento a la resolución de presidencia ejecutiva N° 151 – 2017- SERVIR-PE,

normativa que busca fortalecer el proceso de comunicación interna como parte del subsistema de gestión de relaciones humanas y sociales en el marco de la Ley del Servicio Civil en las entidades públicas.

1.4. Propósito del trabajo de investigación

1.4.1. Propósito General.

Diseñar un plan comunicación interna para la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII - Sede Huancayo.

1.4.2. Propósitos específicos.

- Realizar un diagnóstico situacional sobre la comunicación interna y sus dimensiones en la institución.
- Diseñar un plan de comunicación interna, basada en las necesidades de la institución acorde al entorno actual.

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo general

Diseñar una propuesta para mejorar la comunicación interna en los servidores de la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo.

1.5.2. Objetivos específicos

- Diseñar la propuesta de mejora de la comunicación interna en relación a la dimensión operativa, en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo.
- Diseñar la propuesta de mejora de la comunicación interna en relación a la dimensión estratégica, en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo.
- Diseñar la propuesta de mejora de la comunicación interna en relación a la dimensión cultural, en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo.
- Diseñar la propuesta de mejora de la comunicación interna en relación a la dimensión motivacional, en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo.

- Diseñar la propuesta de mejora de la comunicación interna en relación con la dimensión feedback, en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo.
- Diseñar la propuesta de mejora de la comunicación interna en relación con la dimensión propositiva, en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo.

1.6. Aspectos metodológicos

1.6.1. Método General.

La presente investigación usó el método inductivo, ya que parte de una situación real y concluye en una propuesta que puede ser generalizada. Se analizó las dimensiones de la variable para identificar las deficiencias en la comunicación interna en la entidad a fin de elaborar la propuesta del presente trabajo de investigación aplicada.

El método inductivo utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se forman conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría. (Bernal, 2010, p. 59).

1.6.2. Método Específico

Se utilizaron los siguientes procedimientos:

- A. Generación de la Idea; se observó en los servidores de la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo, que predomina la comunicación de tipo “radio pasillo”, no se informa de los avances y metas, existen espacios de diálogo informal, la retroalimentación es muy escasa y no existe un sistema de reconocimiento al personal, etc., estos hechos muestran deficiencias en la comunicación interna.

- B. Selección del producto; se propuso un Plan de Comunicación Interna que permita: Informar, motivar e inculcar a sus servidores civiles la cultura organizacional.
- C. Diseño preliminar; se usó el método planteado por (Formanchuk, Comunicacion Interna Cocreada: Formanchuk, 2019), que incluye la mejora de las siguientes dimensiones:
- Operativa; lograr que la gente sepa qué tiene que hacer.
Se diseñó estrategias e instrumentos para mejorar la dimensión operativa; las cuales de ser implementadas por la institución posteriormente, requerirá la elaboración de revistas, guías, manuales, protocolos y otros.
 - Estratégica: Lograr que la gente sepa por qué debe hacerlo.
Se elaboró la programación de las reuniones formales de los servidores con los directivos, para compartir y reforzar la filosofía institucional, logros, objetivos, así como sensibilizar e involucrar a todos los servidores con la razón de ser de la institución
 - Cultura: Lograr que la gente sepa cómo debe hacer ese trabajo.
Se elaboró el programa de reconocimiento de la práctica de los valores de la institución a fin de tener un instrumento que permita reconocer al servidor que ponga en práctica y está alineado con los valores de la institución, lo cual de ser aprobadas serán ejecutadas por la institución en el periodo 2020.
 - Motivacional: Lograr que la gente sepa cómo debe hacer ese trabajo.
Se elaborará el programa de reconocimiento y recompensa, así como el sistema de sugerencias (proceso, metodología, evaluación etc.), los cuales de ser aprobadas serán ejecutados por la institución en el periodo 2020.
 - Feedback: Lograr que la gente sepa cómo está haciendo (o hizo) ese trabajo.

Se diseñará el programa de retroalimentación anual y se propondrá un cronograma de ejecución de las reuniones de retroalimentación, los cuales de ser aprobadas serán ejecutadas por la institución en el periodo 2020.

- Propositiva: Lograr que la gente proponga cómo hacer mejor las cosas.

Se elaborará el sistema de sugerencias (lineamiento, proceso, metodología, evaluación etc....) así como el programa de reuniones periódicas; y de ser considerado adecuado la institución lo implementará el año 2020.

D. Diseño final

Se propuso un plan de comunicación Interna para la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo, asimismo la propuesta fue diseñada tomando en consideración la Guía para la gestión del proceso de comunicación interna, emitida por SERVIR.

1.7. Alcances y limitaciones del trabajo de Investigación

1.7.1. Alcances

La Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo, comprende cuatro departamentos Junín, Huánuco, Huancavelica y Cerro de Pasco, siete oficinas registrales: Huancayo, Huancavelica, Tarma, Huánuco, Tingo María, Cerro de Pasco, La Merced y Satipo, una Oficina desconcertada en Chilca y una Sede Administrativa.

El presente trabajo de investigación propuso un plan de comunicación interna para la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo y se desarrolló únicamente en la mencionada oficina, ubicada en el Jr. Arequipa 240 – El Tambo, Huancayo.

La investigación se desarrolló en el año 2020, pero la propuesta se ha considerado sea implementada en el periodo 2021.

La teoría está fundamentada en la Guía para la gestión del proceso de comunicación interna, emitida por SERVIR y en las seis dimensiones planteadas por Alejandro Formanchuk, quien desde el año 2007, es parte de la Comisión de Comunicación Organizacional de la Asociación de Recursos Humanos de la Argentina (ADRHA) y de la Asociación Argentina de Comunicación Interna creada con el objetivo de concientizar a los líderes de las organizaciones sobre la importancia de gestionar la Comunicación Interna y ser un espacio de intercambio profesional de ideas y buenas prácticas en Comunicación Interna para un contexto de América Latina, (Mouriz Costa, 2009)

La propuesta de un plan de comunicación interna alcanza a los trabajadores de la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII-Sede Huancayo, los mismos que desempeñan funciones administrativas

1.7.2. Limitaciones.

Las dificultades encontradas en el desarrollo del TIA, fueron la poca predisposición de los trabajadores para responder las encuestas en la etapa de diagnóstico. Asimismo, el proceso de recolección de datos coincidió con el periodo de aislamiento obligatorio (cuarentena) decretada por el Gobierno Central por la COVID 19.

La poca colaboración de todos los funcionarios en brindar los espacios para realizar la investigación.

Capítulo II

Marco Teórico

2.1. Marco teórico

2.1.1. Investigaciones previas relacionadas.

A. Investigaciones Nacionales.

Porras (2017), sustentó la tesis “Propuesta de plan de comunicación interna para la unidad de imagen institucional del Gobierno Regional de Ancash”, para optar el grado de Magister en Gestión Pública; tesis que tuvo como principal objetivo “determinar los tipos o niveles de comunicación interna, mediante la propuesta de un plan de comunicación interna para la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Ancash” (Porras, 2017, p. 47); la metodología utilizada en la citada investigación fue el método deductivo – descriptivo, el diseño no experimental – transversal descriptivo; la población fue conformada por el personal que labora en sede central del gobierno Regional de Ancash quienes fueron 371 trabajadores y siendo la muestra correspondiente 131 trabajadores, también se hizo uso de la técnica de la encuesta y el instrumento utilizado fue el cuestionario.

Finalmente las principales conclusiones fueron:

Los tres niveles de comunicación interna: descendente, ascendente y horizontal son utilizados deficientemente por la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Ancash, puesto que, el 75.5% del personal que labora en la institución indica que el nivel comunicativo es bajo y medio.

Mediante la propuesta de un plan de comunicación interna para la Unidad de Imagen Institucional del Gobierno Regional de Ancash se pretende mejorar la utilización de los niveles de

comunicación: descendente, ascendente y horizontal entre el personal que labora en la institución. (Porrás, 2017, p. 90)

Flores y Lecca (2016) sustentaron la tesis titulada “Aplicación del modelo de comunicación corporativa interna y su influencia en el clima laboral de Teleatento del Perú S.A.C. de la Región Norte 2014” para obtener el grado de Maestro en Administración de Empresas; investigación que tuvo como objetivo “Determinar la influencia del modelo de Comunicación Corporativa Interna en el clima laboral de la empresa Teleatento del Perú S.A.C., de la Región Norte” (Flores & Lecca, 2016, p. 6); la metodología utilizada fue: diseño pre experimental, la población fueron 300 colaboradores y el muestreo fue de tipo no probabilístico, la técnica es la encuesta y el instrumento el cuestionario. Asimismo, la investigación concluyó en que “se encontró que la aplicación del modelo de Comunicación Corporativa Interna influye positivamente en las comunicaciones que es parte del clima laboral de la empresa Teleatento del Perú S.A.C., de la Región Norte” (Flores & Lecca, 2016, p. 71).

Manucci (2018), sustentó la tesis “La comunicación interna en las áreas de procedimiento minero del INGEMMET. Lima, 2018”, para optar el grado de Maestra en Gestión Pública, tuvo como objetivo “determinar los niveles de percepción de la comunicación interna en las áreas de procedimiento minero del INGEMMET. Lima, 2018” (Manucci, 2018, p. 6). El método utilizado en la investigación

Fue el inductivo, el tipo de investigación fue básica de nivel descriptivo, con enfoque cuantitativo; el diseño fue no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por 94 trabajadores. La técnica empleada para recolectar información fue encuesta y los instrumentos de

recolección de datos fueron cuestionarios (Manucci, 2018, p. 11).

Y tuvo como principal conclusión que “82 (87.2%) de los trabajadores considera que la comunicación interna es buena; mientras que solo 12 (12.8%) opina que el nivel de comunicación es regular” (Manucci, 2018, p. 6).

Thorne (2018) sustentó su tesis titulada “Influencia de la comunicación interna en la Imagen Institucional en una cartera ministerial del estado peruano, 2018” para obtener el grado de Maestra en Relaciones Públicas ; cuyo objetivo principal es “Conocer de qué manera influye la comunicación interna en la imagen institucional en la sede central de una cartera ministerial del estado peruano, año 2018” (Thorne, 2018, p. 35); la metodología utilizada fueron a través de los métodos: inductivo, deductivo, analítico y estadístico, el diseño fue no experimental de cohorte transversal, el tipo de investigación es aplicada, el nivel de investigación fue descriptivo causal o explicativa, la población estuvo conformada por 1200 trabajadores y la muestra fue 145 servidores del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo para ello se usó la técnica de muestreo probabilístico aleatorio simple, la técnica fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario.

Finalmente la principal conclusión fue:

De acuerdo a la investigación realizada en la institución referida, se concluye que las relaciones interpersonales tanto entre trabajadores como directivos es buena, sin embargo, se requiere implementar nuevas estrategias de comunicación interna entre jefaturas y sus equipos de trabajo, para lograr que los colaboradores expresen sus dudas y sugerencias sobre ciertas tareas, así también se podrá optimizar el tiempo y maximizar los beneficios conjuntos para la organización y sus colaboradores. (Thorne, 2018, p. 142)

Charry (2017) sustentó la tesis para obtener el Grado Académico de Magister denominada “Gestión de la comunicación interna y su relación con el clima organizacional” en la UNMSM, tuvo como objetivo “establecer la relación entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 03 de Lima metropolitana durante el segundo trimestre de 2016” (Charry, 2017, pág. 15), siendo el marco metodológico el siguiente, tipo de investigación básica, estudio a nivel descriptivo, diseño descriptivo – correlacional, con una población conformada por 285 trabajadores, con una muestra de tipo probabilístico conformada por 200 personas, tuvo como principal conclusión: “Sí existe una relación significativa entre la gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local N° 03 de Lima metropolitana, durante el segundo trimestre del año 2016”. (Charry, 2017, p. 14).

B. Investigaciones Internacionales.

Ramos (2017), en su tesis titulada “Diseño de un plan estratégico de comunicación interna para la Sucursal Guayaquil del Banco Amazonas” para obtener el grado de Maestro en Administración con mención en Recursos Humanos; tesis que tuvo por objetivo principal “Diseñar un plan estratégico de comunicación interna que facilite la transmisión de la información de manera confiable, oportuna y veraz en la sucursal Guayaquil del Banco Amazonas” (Ramos , 2017, p.18).La metodología utilizada fue de un enfoque cuali-cuantitativa, modalidad de campo, se utilizó el método de observación directa, la técnica utilizada es la encuesta y el instrumento es el cuestionario.

La principal conclusión de la investigación fue

Se analizó la situación actual de la comunicación interna del banco, haciendo participe personal de todos los departamentos y áreas de la sucursal Guayaquil del Banco Amazonas para

según los datos recopilados sugerir el plan estratégico de comunicación interna que servirán para mejora la transmisión de información dentro del banco. (Ramos, 2017, p. 65).

Aquino (2019) sustento la tesis “Estrategias de Comunicación y Organización Institucional en la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea: evolución y retos en la comunicación interna y comunicación externa a través de la Oficina de Comunicación”, para obtener el grado de Doctor; investigación que tuvo como principal objetivo:

Explorar la comunicación interna y la comunicación externa en la UPV/EHU desde la perspectiva del público interno de la universidad y el público externo más relacionado con la Oficina de Comunicación que son los medios de comunicación vascos, identificando las estrategias de comunicación y la organización institucional que utiliza la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea a través de su área de Comunicación. (Aquino, 2019, p. 106)

La metodología responde a un estudio descriptivo , se utilias tecnicas mixtas (cualitativas y cuantitativs), la recolección de datos se obtinene a traves de la observación directa , al cual se complementa co entrevistas de profundidad, tecnica de cuestionario.Finalmente una de las principales conclusiones fue:

La Comunicación Organizacional permite que la institución reconozca los recursos humanos y tecnológicos presentes en la institución para el desarrollo de sus objetivos. La universidad utiliza diversos procesos de comunicación y es importante que coordine la comunicación internos para optimizar la comunicación institucional y crear lazos entre sus miembros. En el estudio se contempla un flujo de comunicación organizacional acorde a las necesidades de la institución: ascendente, descendente, horizontal y vertical. Dichos niveles se encuentran

presentes en los Departamentos, Escuelas, Institutos, Centros, que generan un volumen de información muy significativo. (Aquino, 2019, p. 367)

Peraza (2018), sustentó la tesis titulada “Sistema de Gestión Comunicacional para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna y formal del colegio Class IED”, para obtener el grado de Magíster en Educación con Enfoque en Gestión Educativa; que tuvo como principal objetivo “determinar la estructura de un sistema de gestión comunicacional que mejore la comunicación organizacional interna y formal del colegio Class IED” (Peraza, 2018, p. 29); en cuanto a la metodología utilizada se utilizó el enfoque cualitativo, el tipo de investigación fue investigación – acción y los instrumentos de recolección fueron encuestas y focus group. Finalmente las principales conclusiones fueron:

A partir de la aplicación de instrumentos de recolección de información como la encuesta y la entrevista, fue posible establecer las dificultades en torno a la comunicación organizacional interna y formal del colegio Class IED, evidenciándose que en la institución no se trasmite correcta y pertinentemente la información, no hay liderazgo claro sobre la comunicación, se presenta una gran fragmentación de la comunicación, no hay forma de transmitir información inmediata o urgente y se presenta una alta informalidad en el manejo de la comunicación.

Posteriormente se consolidó el marco de referencia en los ámbitos teórico, legal y contextual, que dio bases al proceso investigativo. En consecuencia, y teniendo en cuenta estos marcos, se formuló la propuesta: Sistema de gestión comunicacional que se planteó desde la gestión comunicacional, con el fin de contribuir a mejorar la comunicación organizacional

interna y formal de colegio Class IED, para así contribuir a optimizar los procesos de gestión educativa de la institución. (Peraza, 2018, p. 96)

Ramos (2016), sustentó la tesis “La comunicación interna y los conflictos laborales internos de la Agencia de Regulación y Control de Electricidad – ARCONEL” para obtener el grado de Master en Desarrollo del Talento Humano; tesis que tuvo como objetivo es “establecer y definir parámetros que permitan mejorar las relaciones laborales en la Agencia de Control y Regulación de Electricidad ARCONEL, a fin de potencializar todos los recursos e influir sobre la acción en beneficio de la institución” (Ramos A. , 2016,p. 3). La metodología utilizada fue la exploratoria, ya que para la correcta definición de estrategias de comunicación interna que minimice el conflicto interpersonal, inicialmente se identificaron los problemas existentes en las diferentes áreas en relación al tema, además uso el método empírico y lógico, y para recolectar la información se usó encuestas y entrevistas las cuales tienen como propósito conocer la influencia de la comunicación interna en los conflictos laborables, la población está constituido por 218 servidores de ARCONEL y con un margen de error del 5% se determinó la muestra siendo esta 141 personas. La investigación tuvo como principales conclusiones:

La buena comunicación y las buenas relaciones entre el equipo de trabajo no sólo dependen de la estructura y del buen uso de los elementos de comunicación interna sino además de la motivación que desde los altos mandos se den en el mismo sentido. (Ramos, 2016, p. 68)

El plan comunicacional propuesto para la Agencias de Regulación y Control de Electricidad – ARCONEL, es una oportunidad para que los servidores tengan acceso a todos los niveles de la organización, manifestando sus necesidades y potenciales conflictos internos que deberán ser resueltos

mediante una comunicación directa, formal, oportuna y planificada. (Ramos, 2016, p. 68)

Villamarín (2016) sustentó la tesis titulada “La comunicación Interna y su incidencia en el proceso de la Compañía Ciateite S.A diseño de un plan de comunicación” para optar el grado de Magister en Administración de Empresas; tesis que tuvo como objetivo “Diseñar un plan de comunicación para mejorar procesos que faciliten los flujos de comunicación interna en la compañía Ciateite S.A., de Guayaquil luego de haber determinado su incidencia en el área operativa.” (Villamarín, 2016, p. 21), la metodología utilizada consideró el enfoque cuantitativo y cualitativo; y la técnica fue la encuesta, entrevista y grupos focales. Finalmente las principales conclusiones fueron:

Para poder alcanzar una exitosa implementación de la comunicación interna es de suma importancia estructurar un plan de comunicación eficaz, dirigido a instruir y capacitar al personal para el cambio, la innovación, con miras a la comunicación y contar con la participación de todos los colaboradores, solo de esta manera se podrá reformular los canales existentes y escuchar cuales medios son los más usados dentro de la organización para fortalecerlos, cuando la estrategia correcta es la que se sigue sin duda alguna se logrará el éxito.

La propuesta de un Plan de Comunicación Interna para la empresa, teniendo en cuenta el contexto empresarial, las características operacionales propias y su objeto social permitirán un adecuado clima laboral en la organización, crear en los colaboradores el sentido de pertenencia, desarrollar la identidad corporativa, alinear al equipo en pos de alcanzar los objetivos estratégicos y optimizar los recursos para lograr eficiencia operacional. (Villamarín, 2016, p. 92)

2.1.2. Modelos conceptuales basados en evidencias sobre la realidad problema

En la presente investigación se utilizó un modelo general de la comunicación y un modelo específico de la comunicación interna.

A. Modelo general

Modelo circular

La definición de este modelo de comunicación es el siguiente:

El modelo circular concibe la comunicación como un proceso de ida y vuelta entre dos o más polos con igual o distinta capacidad de influencia, introduciendo el feed-back. La responsable de la efectividad es una “perfecta comprensión”, que el emisor tiene la obligación de garantizarla. (Fernandez, 2013, p. 1)

Este modelo señala que la comunicación es un proceso interactivo y considera al feed-back como parte importante de la comunicación, motivo por el cual se ha considerado este modelo para la investigación.

B. Modelo específico

Modelo de comunicación interna para la gestión de la cultura organizacional de Mildred Burgos

El modelo mencionado tiene un “propósito pragmático es de visión estratégica, las decisiones por consenso, el pensamiento sistémico y el trabajo en equipo, tomando como contexto en el torno en donde se desenvuelve la organización.” (Burgos, 2014, pág. 15)

Dicho modelo se encuentra representado por:

Ocho elementos estratégicos, considerados como la descripción interpretativa de la manifestación del fenómeno estudiado a partir de la integración de los trabajadores, el clima y perspectiva organizacional; estos son: el contexto donde se desarrolla la cultura organizacional; el diagnóstico inicial de la filosofía

corporativa; los diferentes actores que participan en la comunicación interna; el entorno inmediato y la formulación de estrategias de comunicación para la cultura organizacional. (Burgos, 2014, pág. 15)

En la figura N° 2 se representa gráficamente el modelo presentado con los elementos de la comunicación interna claves, cuya interacción permite el manejo estratégico de la comunicación para la gestión de la cultura organizacional.

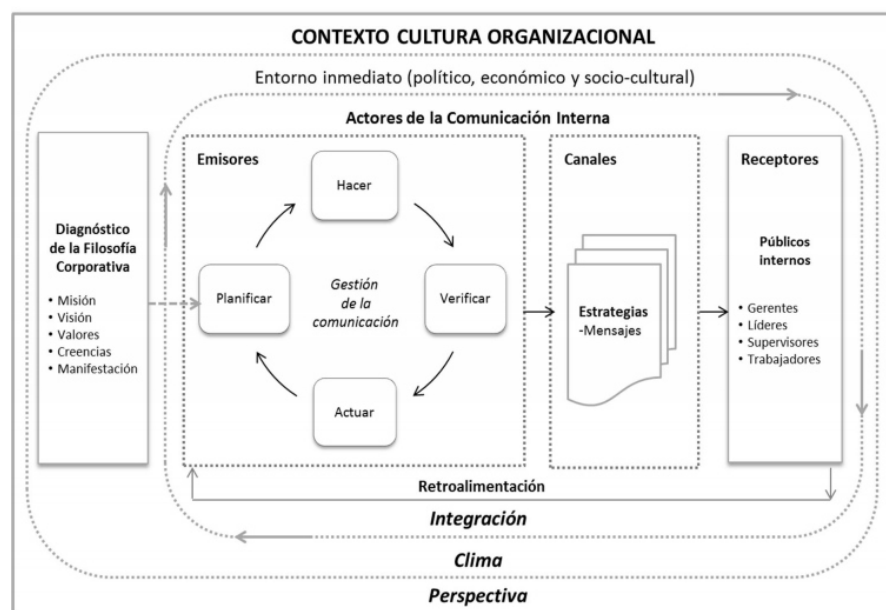


Figura 2. Modelo de comunicación interna para la gestión de la cultura organizacional de Mildred Burgos

Fuente: Tomado de (Burgos, 2014)

a. Elementos del modelo:

Los elementos del modelo han sido definidos por Mildred Burgos de la siguiente manera:

- **Contexto de la Cultura Organizacional:** El contexto cultural está relacionado con el conjunto de significados que posee cada uno de los miembros de una organización y que provienen bien sea del medio ambiente o del entorno que le rodea. Dentro del contexto cultural existen diferentes variables

intervinientes que impregnan las actitudes, los comportamientos y el campo de conocimiento de quienes lo conforman. Estos elementos son el entorno social, económico, político, ambiental y humano; que hace que los individuos tengan diferentes visiones del mundo y explicación del entorno que les rodea. Por consiguiente, el contexto cultural es todo aquello que forma parte del medio ambiente o entorno y resulta significativo en la interacción y desempeño de un individuo.

Uno de los elementos que juega un papel determinante en la cultura organizacional es la identidad, la cual puede estar definida como la base inconsciente de la cultura organizacional; es decir, el grado de aceptación o identificación del individuo en cuanto a los preceptos emanados de la organización. (Burgos, 2014, pág. 17)

- Diagnóstico de la filosofía corporativa: El diagnóstico de la filosofía corporativa está relacionado con el análisis y estudio de la funcionalidad de la misión, visión, valores, creencias y manifestaciones de una empresa con el propósito de conocer su efectividad y vigencia. Este procedimiento ha de realizarse con la participación conjunta de todos los miembros de la organización, involucrando procesos administrativos y recursos humanos como la parte operacional, entre otros.

Es importante destacar que, sin la participación activa y consciente de todos los actores de la organización, desde la gerencia hasta los empleados, se dificulta el correcto diagnóstico y menos aún la implantación de

correctivos adecuados. Aquí es donde juegan un papel importante los líderes y los equipos de alto desempeño en cuanto a la motivación y cambio de actitud de los miembros de las organizaciones. El diagnóstico igualmente permite a las organizaciones, adaptar su cultura a los nuevos esquemas bien sean económicos, tecnológicos y estructurales, como a los cambios del entorno (contexto cultural), a través del cual se podrá mantener la motivación e inspiración necesaria para alcanzar los objetivos de productividad, competitividad y sentido de pertenencia. En este sentido, antes de planificar estrategias comunicacionales es necesario que las organizaciones conozcan: ¿quiénes son?, ¿dónde están?, ¿cómo hacen las cosas? y hacia dónde quieren ir. (Burgos, 2014, pág. 18)

- Actores de la Comunicación Interna: El proceso de comunicación en su contexto inicial, es una función necesaria en todas las estructuras de la organización. Su función principal es la de crear una comprensión integral del trabajo en equipo a fin de alcanzar los objetivos y metas trazados, cumpliendo con sus normas, hábitos y creencias. Significa entonces que, a efectos de la comunicación interna, el emisor es la estructura gerencial y los receptores son los trabajadores. En síntesis, los elementos del proceso de comunicación son los diferentes componentes que conforman la estructuración de la actividad de elaborar mensajes a sus diferentes públicos con el propósito de alcanzar un efecto predeterminado en ellos, conformado por el emisor, el canal o medio, el código, el receptor y la retroinformación. (Burgos, 2014, pág. 18)

a) Emisor o Fuente: esta figura corresponde a la persona o grupo de personas con un objetivo y razón de comunicar cualquiera que sea su intención. Desde la perspectiva organizacional, el emisor es la gerencia de asuntos públicos quien se dirige a los trabajadores con la finalidad de transmitir una idea o información relevante con el propósito de alcanzar una meta organizacional. (Burgos, 2014, pág. 18)

b) Mensaje: Es evidente que el mensaje es la información transmitida por la organización, previamente concebido y articulado de manera tal que los trabajadores entiendan el contenido del mensaje y que se alcance los fines esperados en el objetivo. Por lo tanto, la elaboración del mensaje debe estructurarse de manera tal que se conozcan las necesidades comunicacionales de los trabajadores y codificarse en términos que sean comprensibles por todos los miembros de la organización. (Burgos, 2014, pág. 19)

c) El canal: es el tercer elemento del proceso de la comunicación, mediante el cual, el emisor transmite o envía el mensaje elaborado con la intención de afectar el conocimiento del receptor. De manera tal pues, el elemento canal, se refiere a los medios de comunicación interna en las organizaciones con la siguiente clasificación: orales, escritos, audiovisuales y digitales.

Los canales representan un elemento importante, cuyo conocimiento y adecuada utilización constituyen la parte fundamental en el tratamiento profesional de la información. Por tal motivo, se hace innegable la incidencia de los medios en la manera de desarrollar la comunicación en las organizaciones en la actualidad. En consecuencia, los medios son los

soportes de la comunicación en las empresas, a través de la cual se comunica con sus trabajadores, haciendo más rica la comunicación en las organizaciones. (Burgos, 2014, pág. 19)

d) El receptor: Dentro del proceso, el receptor es uno de los eslabones más importantes en la comunicación organizacional ya que no sólo es el objeto de estudio en la elaboración del mensaje, sino que es la razón de ser de la comunicación organizacional. Así mismo, el receptor es quien recibe el mensaje cuyo contenido, es traducido de forma tal que éste debe ser entendido por el receptor. En este caso, la autora del modelo considera que los receptores son los trabajadores a quien se dirige el mensaje preventivo. Una de las funciones del receptor es descifrar y comprender el código natural que le ha previamente decodificado el receptor artificial, mediante el uso de los sentidos. (Burgos, 2014, pág. 20)

e) La retroalimentación o retroinformación: el último eslabón de la comunicación es considerado como uno de los componentes abstractos del proceso, denominado retroalimentación o retroinformación. En este elemento, se verifica si la misma tuvo éxito o no; en él se coloca el mensaje de regreso para evitar distorsión de la información. De esta manera, el sujeto trasmisor o fuente y el receptor comparten un mensaje mediante el cual la fuente busca una determinada reacción del receptor. (Burgos, 2014, pág. 20)

Los actores de la comunicación funcionan de la siguiente manera:

El emisor, es el elemento que origina el mensaje que tendrá contenido y estilo. El medio es el canal o vehículo utilizado para que este mensaje llegue al

destinatario. El receptor es quien recibe el mensaje, la retroalimentación supone la posibilidad de abrir un canal para recibir una respuesta al mensaje por parte del receptor, que será utilizada por el emisor para valorar si la información enviada ha sido recibida y si ha dado lugar a la respuesta esperada. Los especialistas o responsables de enviar los mensajes a los trabajadores, pueden recibir la retroalimentación de forma directa, a través de intercambios verbales o indirectamente, mediante los buzones de sugerencia o correo electrónico y encontrarán en ésta un recurso valioso para monitorear el impacto del mensaje en los trabajadores.

De igual manera, además de los canales anteriormente descritos, pueden existir otros medios indirectos de retroinformación que permitan valorar si existen fallos en la comunicación; por ejemplo, es posible determinar la incidencia de la comunicación en la cultura organizacional, mediante las actitudes y manifestaciones conductuales y si éstas cónsonas o no con los valores, creencias determinadas por la organización. Esta retroinformación es de valor para la organización, ya que se pueden realizarse ajustes acordes con las necesidades comunicacionales de los trabajadores. (Burgos, 2014, pág. 21)

- Estrategias de Comunicación para la cultura organizacional: Las estrategias de la comunicación tiene como objetivo, la emisión de mensajes persuasivos buscando cambios en las actitudes y comportamientos de los trabajadores, las cuales se fundamentan en planes definidos en cuanto a objetivos, contenido, estrategias, actividades,

recursos y evaluación. De igual manera, las estrategias comunicacionales como herramienta, son aquellas que promueven y fomentan la relación entre todos los elementos que conforman una empresa o institución. Para ello, deben existir sistemas que permitan la interacción interna de la empresa, procesos a través de los cuales fluya la información de manera efectiva y coordinada. En relación con esta primera definición, toda estrategia de la comunicación interna, debe incluir la participación de los destinatarios para el desarrollo de los mensajes. En tal sentido, siendo los destinatarios los miembros internos de la organización, se espera que éstos participen en la elaboración de las estrategias comunicacionales en estos mensajes. La organización objeto de estudio ha de definir los líderes de comunicación, puesto que es necesario la movilización de los mensajes a los empleados. De igual manera, se determina la necesidad de propiciar la comunicación abierta y proveer retroalimentación honesta y a tiempo a la masa laboral. (Burgos, 2014, pág. 21)

- Integración: La integración está relacionada con los esfuerzos entre los individuos con los distintos procesos organizacionales a través del liderazgo y planificación estratégica. Esto conduce a la excelencia organizacional, la mejora del desempeño y el sentido de pertenencia. El uso estratégico de la comunicación interna permite la coordinación de las actividades, roles y funciones, por lo tanto, promueve el logro de los objetivos y metas establecidas en la organización. Esto conduce al cambio de las personas, su naturaleza y su percepción en relación

con su entorno, se logran cambios sustanciales en su forma de actuar, por lo tanto, cambia la cultura organizacional. La integración organizacional gira en torno a la emisión de mensajes que refuerce a la organización y el sentido de pertenencia. (Burgos, 2014, pág. 22)

- **Clima organizacional:** El clima organizacional es un fenómeno interviniente donde median diferentes factores como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsado o castigado (factores sociales). En consecuencia, el clima organizacional está referido a la percepción de los empleados de su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales vinculada con el ambiente laboral entre otras. La comunicación interna es un elemento mediador y regulador del clima organizacional en tanto los trabajadores conceptualizan la información de su entorno y las condiciones de la organización lo que genera las actitudes, valores y percepciones que los miembros de la organización tienen respecto de los acontecimientos de la organización. (Burgos, 2014, pág. 22)
- **Perspectiva organizacional:** Se refiere a la información acerca de la organización como un todo. Esta información incluye asuntos que tienen que ver con cambios en la organización, información sobre la situación financiera de la organización e información sobre las políticas y metas de dicha organización. La

comunicación interna permite la información sobre las proyecciones a futuro de una organización, el orden y la toma de decisiones, todo esto dentro del contexto cultural de la organización. (Burgos, 2014, pág. 22)

Los elementos del modelo presentado nos muestran una dinámica amplia y compleja, pues considera elementos internos y externos que intervienen en la comunicación, lo cual nos muestra un modelo más cercano a la realidad de las organizaciones.

b. Operatividad del modelo

Si bien ya se presentaron los elementos del modelo, a continuación, se mostrará cómo es su funcionamiento:

El proceso de gestión estratégica de la comunicación interna puede ser representado a través de un modelo de gestión. Partiendo del Ciclo PDCA: Planificar (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check) y Actuar (Act), también conocido como Círculo de Deming, el cual es una metodología recomendada para la realización de actividades conducentes al logro de resultado, el “Modelo de Gestión Estratégica de Comunicación Interna”, permite alcanzar la mejora continua de los procesos comunicacionales. (Burgos, 2014, pág. 23)

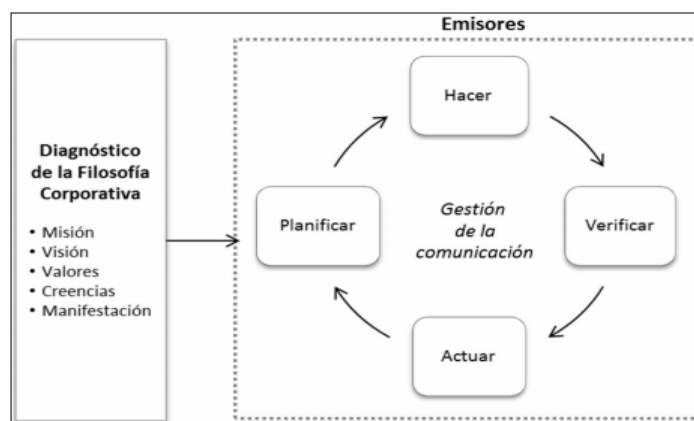


Figura 3. Elementos del proceso de comunicación.

Fuente: Tomado de (Burgos, 2014)

Dicho modelo de gestión estratégica de comunicación Interna, está conformado por cuatro fases denominadas planificar, hacer, verificar y actuar. Al igual que cualquier otro sistema de gestión, cada una de sus fases debe cumplirse sistemáticamente a fin de lograr las actividades, metas y objetivos trazados en las estrategias de la comunicación interna. Así mismo, el modelo presentado admite la necesidad de analizar y medir el proceso comunicacional con el propósito de identificar aquellas desviaciones que puedan tergiversar el logro de los objetivos planteados. Cada una de sus fases supone un proceso de retroalimentación de manera tal que se pueda identificar el origen de las variaciones y accionar en búsqueda de las oportunidades de mejora. (Burgos, 2014, pág. 23)

- Planificar:

La planificación, es una herramienta que permite a las organizaciones precisar la implantación de las estrategias comunicacionales y enfrentarse a situaciones imprevistas o condiciones futuras que afectarán el logro de los objetivos esperados. (Burgos, 2014, pág. 24)

Asimismo, según (Egg, 2007, pág. 25) define planificar como:

La acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí; que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados.

La planificación estratégica de la comunicación interna, adicionalmente contempla el miramiento de las siguientes variables determinantes:

- Situación actual de la comunicación interna: se logra realizando un diagnóstico de la situación actual, determinando fortalezas y debilidades, las áreas de mejora priorizadas en orden de importancia.
- Detección de Necesidades Comunicacionales: son aquellos requerimientos en los cuales se determina qué es lo que necesita ser informado el receptor o los públicos de la organización. Esta información es de importancia puesto que la organización pudiera incurrir en informaciones irrelevantes e inoportunas hacia sus públicos de interés, generando ineficiencia comunicacional.
- Definición de objetivos: corresponde al planteamiento de las acciones de mejora necesarias para pasar de la situación actual a la situación deseada mediante el establecimiento de objetivos definidos. En otras palabras, los objetivos representan los resultados medibles y alcanzables que la organización espera obtener, establecidos a su vez de forma cuantitativa y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.
- Trazado de estrategias: Son pasos, procedimientos y fases de secuencia lógica que serán ejecutadas a fin de alcanzar los objetivos planeados con efectividad. En consecuencia, las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos,

para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

- Recursos y canales: Conjunto de elementos disponibles para ejecutar el plan y los canales necesarios para llevar a cabo la gestión comunicacional.
 - Presupuesto: es la asignación de los costos estimados en cifras para cubrir la ejecución de las actividades requeridas para lograr los objetivos. (Burgos, 2014, pág. 25)
-
- Hacer:

La fase de “hacer” o de ejecución, corresponde a la implantación efectiva del plan diseñado, tomando en consideración sus tareas y actividades respectivas. En esta etapa, es igualmente perentorio establecer mecanismos de control de forma tal que se vaya evaluando progresivamente los avances de la planificación con respecto lo ejecutado a fin de corregir oportunamente las oportunidades de mejora de las estrategias planteadas.

De igual manera, deben determinar la efectividad de los canales, la aceptación y credibilidad del mensaje. En relación a la efectividad de los canales de la comunicación interna disponibles, desde el punto de vista estratégico, los recursos comunicacionales constituyen el soporte fundamental que afianzan la comunicación organizacional moderna, específicamente aquellos de avanzada tecnológica, tales como videoconferencias, mensajería electrónica y redes sociales; siendo éste último, el recurso que mayor alcance tiene en el espectro organizacional, puesto que permite convocar y transmitir mensajes organizacionales a mayor cantidad grupos de interés,

indistintamente de la distancia y ubicación entre los emisores y los receptores. En cuanto a la aceptación del mensaje, es imprescindible que la comunicación tenga un alto grado de credibilidad, a fin de evitar el fenómeno del rumor. Igualmente es estilo debe ser abierto, franco; empleando un lenguaje directo sin recurrir a eufemismos; que busque la retroalimentación, y que se derive de las creencias y valores organizacionales. (Burgos, 2014, pág. 26)

- Verificar:

En la fase de verificación se espera medir y comparar progresivamente los resultados alcanzados. La fase de verificación permite comparar los resultados obtenidos, contra los esperados. La verificación se da en dos momentos: mientras se implementa el proceso y cuando ya se tienen los resultados. La verificación pretende comprobar si lo que se planeó y ejecutó cumplió efectivamente con lo esperado. Como producto de la verificación, se ajustan los mensajes corporativos; así como el recurso comunicación empleando en búsqueda de la eficiencia y efectividad, a partir de la retroalimentación recibida por parte de los receptores y evolución de la estrategia de comunicación.

Por tal motivo, el éxito de la comunicación interna dependerá en alto grado de las necesidades que satisfagan, tanto de la empresa (emisor) como de los trabajadores (receptores). Es por ello que, un buen sistema de comunicación interna, de acuerdo con (Pizzolante, 2006) requiere fijar la metodología que se seguirán para hacer un sistema permanente y coherente; por último, realizar evaluaciones para

medir el avance del sistema estratégico. (Burgos, 2014, pág. 27)

- Actuar

La fase de actuar, se procede a reconciliar los resultados obtenidos durante la verificación; es decir, se debe modificar los ajustes a las estrategias y plan comunicacional replanteando las acciones para reencauzar las desviaciones y lograr las metas establecidas. No obstante, si los resultados son alcanzados de acuerdo al plan, se debe estandarizar y sistematizar los procedimientos empleados para asegurar el mantenimiento de los efectos deseados. En la fase de “actuar” del proceso de gestión de la comunicación interna, se logra la retroalimentación del sistema; por lo tanto, al mantener o replantear la estratégica inicialmente implantadas con respecto a las metas iniciales, se conduce a nuevas formas de emplear los recursos y estrategias disponibles, de manera tal que se alcance el mejoramiento continuo de los procesos comunicacionales. (Burgos, 2014, pág. 27)

La operatividad del modelo, nos parece solida debido a que en la etapa de planificación, se realiza un diagnóstico de la actual situación de la comunicación interna, a fin de detectar las necesidades comunicacionales de la institución, y posteriormente todo ello se plasma en un plan que será la ruta a seguir para la gestión de la comunicación interna.

Siendo el plan, resultado de la presente investigación, y se seguirá la metodología de la Guía de Gestión de la Comunicación Interna en las entidades públicas.

Modelo operativo de comunicación interna de Pedro Hortas Ventura – Director de comunicación de PSA Peugeot Citroen – Centro Vigo

El modelo mencionado citado por Túnñez & Costa (2015), plantea que “todo el proceso de comunicación interna se desarrolla según un modelo operativo preestablecido, basado en un diagnóstico que determine las necesidades de información de la empresa y de sus públicos, y que establezca las áreas de oportunidad”.(p.10)

A partir de ese diagnóstico, es posible elaborar con acierto la estrategia de comunicación (objetivos, mensajes clave, públicos, fuentes/responsables y logística).

El modelo implica el diseño de un plan de medio, contemplando todos los canales posibles (medios impresos, electrónicos, tableros o reuniones, entre otros) .

El proceso de comunicación concluye con la evaluación de los resultados obtenidos y la implementación de las mejoras oportunas a través del feedback. (p.11)

En la figura 4 se muestra el esquema de modelo de comunicación interna.



Figura 4. Modelo de comunicación interna

Fuente: Tomado de (Túnñez & Costa, 2015)

2.1.3. Otras Bases teóricas

A. Comunicación

a. Concepto de la comunicación

Para llegar a la definición de la variable se partió desde su concepto más básico, la comunicación, según los autores Brandolini, Gonzáles Frifoli, & Hopkins (2008):

La comunicación es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en el que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción. (Brandolini , Gonzáles Frifoli, & Hopkins, 2008, p. 9).

Para complementar la definición se añade que “La comunicación implica un proceso de comprensión por parte del receptor, una respuesta que puede ser un cambio de actitud o un modo de pensar”. (Brandolini , Gonzáles Frifoli, & Hopkins, 2008, p. 10)

De la definición de los autores podemos inferir que la comunicación cobra sentido cuando el receptor genera una reinterpretación y comprensión del mensaje emitido, que puede producir un cambio de pensamiento o acción en este.

b. Formas de comunicar

Para profundizar más en la comunicación, identificaremos las formas de comunicar que existen según los autores Brandolini , Gonzáles Frifoli, & Hopkins (2008) tenemos:

- Comunicación verbal

La comunicación verbal “es la que utiliza a las palabras y el lenguaje como código. Puede ser oral y/o escrita. Es importante en este tipo de comunicación, tener en cuenta al receptor en el uso

de las palabras por las diferentes interpretaciones” (Brandolini , Gonzáles Frifoli, & Hopkins, 2008, pág. 10)

Complementando a lo mencionado por los autores, Para el uso de las palabras es importante tener en cuenta al receptor, como su idioma, cultura, tradiciones, modo de pensar u otros que modifiquen su interpretación.

- Comunicación no verbal

La comunicación no verbal para los autores Brandolini , Gonzáles Frifoli, & Hopkins (2008):

Es la que utiliza lo corporal y gestual como código. Incluye a los movimientos y los gestos y al manejo de los objetos, materiales, tiempo y espacio cuando nos comunicamos verbalmente. Está íntimamente ligada a lo cultural y su utilización no es intencional o consiente, pero sí sumamente decisiva. (Brandolini , Gonzáles Frifoli, & Hopkins, 2008, pág. 10)

Una vez definido la comunicación y las formas de comunicar que existen, es importante definir la comunicación organizacional.

B. La comunicación organizacional

Para los autores Brandolini, Gonzáles Frifoli, & Hopkins (2008): Las organizaciones comunican en todo momento, desde cuando emiten mensajes hasta cuando callan. Por eso es importante no dejar al azar la comunicación en una compañía. Asimismo, un vacío de comunicación tiende a ser completado, tendiendo a la generación de rumores. (Brandolini , Gonzáles Frifoli, & Hopkins, 2008, p. 11).

A partir de ello se puede comprender la importancia de la comunicación en la organización como parte estratégica, “La comunicación organizacional asume una función elemental en la

construcción de la cultura, la identidad y la imagen corporativa”. (Brandolini , Gonzáles Frifoli, & Hopkins, 2008, p. 24).

a. Tipos de comunicación Organizacional

La Teoría de la Comunicación en las Organizaciones para Arizcuren, y otros (2008) ha diferenciado tradicionalmente: La comunicación externa (que tiene que ver con todo lo que se difunde hacia el exterior, la imagen de la organización, las relaciones públicas e institucionales, el marketing, etc.); y la comunicación interna, relacionada con contar a todos los miembros de una organización lo que ésta hace y, sobre todo, contar con los miembros de la organización para lo que ésta hace. (Arizcuren, y otros, 2008, p. 18)

Según los autores Brandolini, Gonzáles Frifoli, & Hopkins (2008) en una organización se puede ver dos formas de comunicación conforme a quien esté dirigida: “La comunicación externa es la que está dirigida al público externo de la organización, es decir, a todos aquellos con los que la organización tiene algún tipo de vínculo, sin formar parte éstos de la compañía”. (p.11)

Por su parte también se puede identificar a la “Comunicación interna, es la que está destinada al público interno de la organización, establece a la comunicación interna como un instrumento indispensable para lograr mayor competitividad, compromiso y consenso dentro de toda la estructura organizativa” (Brandolini , Gonzáles Frifoli, & Hopkins, 2008, p. 12)

A partir de ello profundizaremos en la variable de la investigación la cual es Comunicación Interna

C. Comunicación Interna

A través del tiempo el concepto de comunicación interna ha sido conceptualizado por diversos autores siendo los más resaltantes en la actualidad los siguientes:

Según el autor Capriotti (1998) La comunicación Interna es: “el intercambio de información entre todos los niveles de una organización” (p.2):

Es contar con la organización para lo que la organización está haciendo, la idea central es la participación, hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, a sugerir, a comentar; en una palabra: involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación. De esta manera, el intercambio de información se vuelve bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal, facilitando la interacción por medio del diálogo; es decir, la participación de las dos partes en la comunicación-, adoptando así un verdadero carácter comunicativo. (Capriotti, 1998, p. 2)

A continuación podemos observar en la Figura 5. que el intercambio de información bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal.



Figura 5. Comunicación Interna ascendente, descendente y horizontal
Fuente: Tomado de (Capriotti, 1998)

Para el autor (Brandolini , Gonzáles Frifoli, & Hopkins (2008) la comunicación interna:

Es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes.

Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo. (Brandolini, Gonzáles Frifoli, & Hopkins, 2008, p. 25)

Al respecto Andrade (2005) sostuvo que la podemos entender a la comunicación interna como:

El conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizaciones. (Andrade, 2005, p. 17)

Para (Arizcuren, y otros, 2008, p. 19),“La comunicación es un proceso circular, continuo y permanente, en el que las personas participan en todo momento, tanto si lo desean como si no”.

A continuación, se puede observar en la Figura 6 lo planteado por el autor:

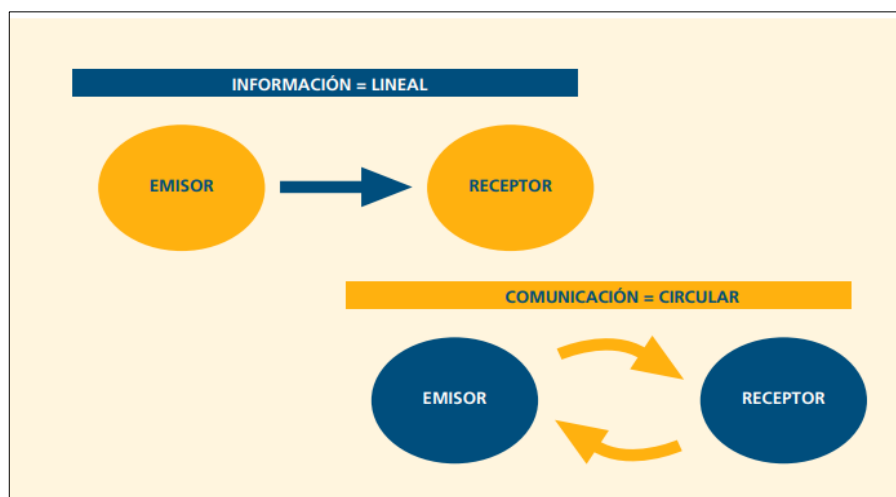


Figura 6. Comunicación es un proceso circular.

Fuente: Tomado de (Arizcuren, y otros, 2008)

Un importante aporte a la comunicación interna es el que nos menciona Pedro Hortas Ventura citado en por Túnñez & Costa (2015) donde menciona que, “La comunicación es un área fundamental en la estrategia de la empresa” (p.6).

Se refiere, por tanto, a “una actividad directamente vinculada a la competitividad y a la imagen de la organización, cuyos objetivos, estrategias, acciones y públicos de interés deben estar perfectamente definidos y estructurados”.

Para la presente investigación se tomó en cuenta las definiciones de Comunicación Interna de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) y del autor Alejandro Formanchuk.(p. 6)

Para la Autoridad Nacional del Servicio Civil (2017) “Comunicación Interna se refiere a los actos que se realizan dentro de la entidad para difundir mensajes a los/las servidores/as civiles que la conforman”. (p. 2)

La comunicación interna debe ser bidireccional, ya que eso permite comunicar y recibir respuesta, generándose la retroalimentación mutua e interacción entre los/las servidores/as

con sus superiores jerárquicos y la alta dirección. (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2017, p. 2).

Para Formanchuk (2010) “La comunicación interna es la cultura corporativa en movimiento” y tiene las siguientes trayectorias: El acceso y disponibilidad, la comunicación interna implica que la empresa le brinde al personal un amplio acceso a la información; la igualdad, los miembros de una organización pueden alterar sus roles de productores y consumidores de información; la usabilidad, la empresa tiene que brindar recursos para que “la realidad no prohibida lo que la ley permite”: en la participación, hay que promover y facilitar que generen, enriquezcan, divulguen, discutan y reformulen contenidos; la interacción, comunicación interactiva donde el personal tenga la oportunidad de intervenir, originar y compartir contenidos bajo un paradigma de red y no simplemente de bidireccional ascendente – descendente; construcción colectiva y colaboración, la comunicación Interna 2.0 adhiere a la cooperación en la elaboración abierta de contenidos (p. 16)

a. Elementos del proceso de comunicación interna.

Para comprender mejor la comunicación interna es necesario tener en cuenta los elementos que integran el proceso de comunicación interna según el autor Moreno, (2009):

Emisor: Es el elemento que genera la información y dirige todo su proceso.

El código usado para la transmisión: Que pueden ser palabras o expresiones corporales comprendidas por todos los usuarios.

El canal: Por donde circula la información.

El receptor: Elemento que recibe la información e intenta comprender su significado.

Retroalimentación mutua. (p.9)

El proceso de comunicación facilita la especialización, la diferenciación y maduración del individuo y este usa su sistema comunicativo para: recibir y transmitir sus mensajes y obtener información, así como para operar con la información existente a fin de deducir nuevas conclusiones que no habían sido percibidas de una manera directa y para construir y anticipar hechos futuros (Llacuna & Pujol, 2008, como se citó en Moreno, 2009)

En la figura 7 se muestran los elementos básicos según los autores Llacuna y Pujol (2008) citado en (Moreno, 2009).

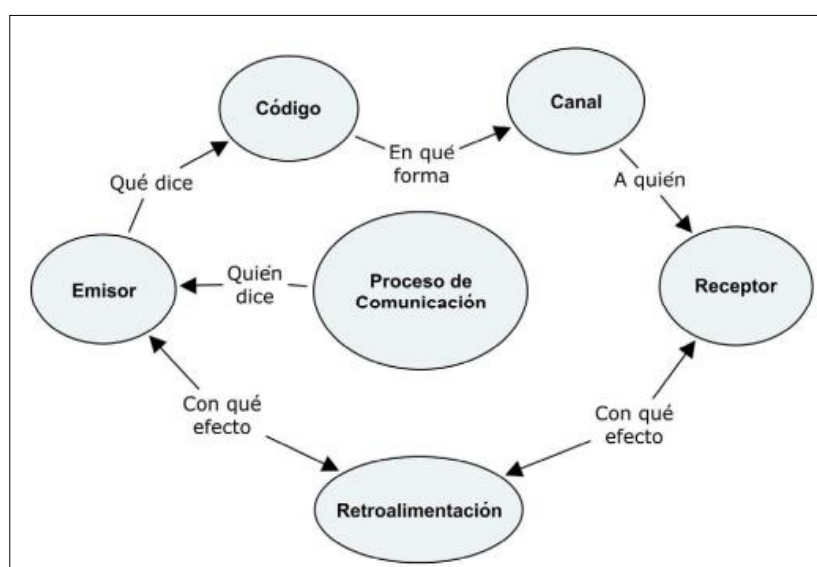


Figura 7. Proceso de Comunicación

Fuente: Tomado de (Moreno, 2009)

b. Tipos de Comunicación Interna

Existen dos tipos de comunicación interna: La comunicación formal y la comunicación informal.

- Comunicación formal

Según el autor Brandolini , Gonzáles Frifoli, & Hopkins, (2008), la comunicación formal:

Es una forma de comunicación que aborda temas laborales principalmente. Es planificada, sistemática

y delineada por la organización. Por lo general, utiliza la escritura como medio de expresión y canales oficialmente instituidos. Suele ser más lenta que la informal ya que requiere del cumplimiento de las normas y tiempos institucionales. (Brandolini , Gonzáles Frifoli, & Hopkins, , 2008, p. 34), Según el autor Arizcuren, y otros (2008) la comunicación formal

Es la comunicación planificada y estructurada con anterioridad Ésta puede ser descendente, ascendente, horizontal o transversal. Es importante en este tipo de comunicación la generación de distintos soportes de comunicación (orales, escritos, audiovisuales, digitales, electrónicos, etc.) para que ésta tenga más espacios y recursos de expresión. (Arizcuren, y otros, 2008, p. 24).

i. Tipos de comunicación formal

Según el autor Arizcuren, y otros (2008) los tipos de comunicación formal son la comunicación descendente, ascendente y transversal:

- Comunicación descendente

La comunicación descendente proviene desde la dirección de la organización al resto de los miembros de la misma. Esta comunicación es conocida por todos y resulta eficaz si se transmite de forma concreta y se hace el esfuerzo por adecuar el mensaje al destinatario. Puede generar respeto y confianza si se realiza de forma que los destinatarios la perciban como próxima y verdadera. (Arizcuren, y otros, 2008, p. 24)

- **Comunicación ascendente**
Se trata de la comunicación que proviene de los miembros de la organización a la dirección de la misma. Mediante este tipo de comunicación los distintos públicos pueden participar de manera activa en las organizaciones. De esta forma mejora el conocimiento entre las personas, se promueve la aportación de ideas, sirve como retroalimentación y se conocen directamente posibles conflictos, necesidades o preferencias que pueden conducir a la mejora de la gestión, la calidad, etc. (Arizcuren, y otros, 2008, p. 24).
- **Comunicación transversal**
Es aquella comunicación que fluye entre los miembros de la organización que no desempeñan necesariamente un mismo rol, que no están en un mismo programa, departamento o incluso entidad, de tal forma que se ponen en común diferentes informaciones y puntos de vista. Esta comunicación es fundamental, pues enriquece los conocimientos y es capaz de integrar a distintos grupos de interés o a profesionales con niveles y papeles diferentes. (Arizcuren, y otros, 2008, p. 24)
A partir de ello podemos inferir que la comunicación formal al estar definida, planificada, sistematizada y delineada por la organización persigue un propósito y coadyuva al cumplimiento de objetivos organizaciones.
- **Comunicación Informal**
Según los autores Brandolini , Gonzáles Frifoli, & Hopkins (2008) la comunicación informal es:

Es una forma de comunicación en la que se abordan aspectos laborales, que no circula por los canales formales. Utiliza canales no oficiales (conversaciones entre compañeros de trabajo, encuentros en los pasillos, baño, cafetería, ascensor, entre otros). Tiene la ventaja de divulgarse de manera más veloz que la formal. Puede generar malentendidos y resultar una usina de rumores. (Brandolini, Gonzáles Frifoli, & Hopkin , 2008, p. 34)

Para los autores Arizcuren, y otros (2008) la comunicación informal es:

Una herramienta muy poderosa, muy útil en la vida de las organizaciones, pero que también necesita ser gestionada en coordinación con la formal, para aprovechar al máximo sus ventajas y neutralizar los inconvenientes que puede ocasionar. La dirección debe identificar a aquellas personas más influyentes de la organización y tenerlas al tanto de lo que ocurre en la misma. De esta forma proporcionarán información relevante y transparente a los demás miembros. (Arizcuren, y otros, 2008, p. 25).

En una organización es importante que se gestionen ambos tipos de comunicación para provechar al máximo sus ventajas canalizando la información que deseamos sea compartida y difundida.

c. Ventajas de la buena comunicación interna

Según Arizcuren, y otros (2008) nos menciona las siguientes ventajas:

- Nos sentiremos partícipes de la organización a la que pertenecemos porque conocemos sus decisiones, sus proyectos, sus iniciativas, etc.
- Habrá más posibilidades de participación en todos los procesos y acciones.
- Se conseguirá una mayor motivación, y por tanto, se darán más opiniones.
- Tendremos mayor información para la toma de decisiones.
- Transmitiremos el sentido de pertenencia al resto, creando cohesión entre los miembros del equipo y en su entorno.
- Estaremos formados e informados para mejorar nuestro trabajo y nuestra participación en la organización, y seremos más eficientes. Con ello, la organización en su conjunto también será más eficaz.
- La organización se convertirá en una entidad transparente, en la que sus socios, familiares, profesionales, voluntarios y personas con discapacidad intelectual, tendrán a su alcance toda la información necesaria, y nadie percibirá que existe algo oculto.
- Las entidades del entorno con las que tiene relación (incluida la federación) percibirán esa forma de trabajar y se puede conseguir el efecto de contagio. La transparencia de una organización evidencia la falta de transparencia de otra.
- Conseguiremos una organización más ética. (p.2)

d. Canales de la Comunicación Interna

Según los autores Arizcuren, y otros (2008) los canales de comunicación son los siguientes:

- La comunicación directa y personal
Es muy importante y siempre que se pueda se debe utilizar. Tiene múltiples ventajas: favorece el conocimiento mutuo, al interactuar el lenguaje no verbal proporciona información muy valiosa. Es evidente que no es viable llevarla a cabo para todo, por lo que a continuación se enumeran una serie de canales por los que podemos hacer llegar la comunicación. (Arizcuren, y otros, 2008, p. 27)
- Boletines
Con los boletines el objetivo es mantener informados a todos nuestros públicos sobre el día a día de nuestras organizaciones e impulsarles a que nos remitan sus noticias, opiniones, etc., para que formen parte de la publicación. Suelen tener una periodicidad quincenal y con las nuevas tecnologías se han convertido en boletines digitales, mejorando su inmediatez y distribución. Hay que tener en cuenta que no todos nuestros grupos de interés tienen acceso a las nuevas tecnologías, por lo que no debemos olvidar los boletines impresos en papel. (Arizcuren, y otros, 2008, p. 28)
- Revistas
A través de las revistas, de menor periodicidad que los boletines (mensuales, bimestrales, semestrales), se difunde información que puede permanecer en el tiempo por su interés y no tiene fecha de caducidad inmediata (noticias, reportajes y entrevistas). Las revistas pueden presentarse en papel, o en soporte informático a través de la página web. (Arizcuren, y otros, 2008, p. 28)

- Correo electrónico

El correo electrónico permite a nuestras organizaciones el envío inmediato de noticias y comunicados urgentes y por supuesto el envío de esos boletines o revistas que hasta ahora enviábamos por correo, con un ahorro notorio de costes, así como mayor inmediatez y facilidad en la obtención de la respuesta. (Arizcuren, y otros, 2008, p. 28)
- Correo postal

Las cartas componen el medio de comunicación más común en nuestras organizaciones, especialmente cuando nos dirigimos a las familias, porque no todas ellas tienen acceso a los medios informáticos. En el correo convencional si algo debemos evitar es ser demasiado extensos y farragosos en la redacción: resaltemos al principio de la carta el mensaje más importante y cambiemos con frecuencia el estilo de redacción, el formato de carta (tarjetón, folleto, carta en color, etc.) porque hay que sorprender cada vez que nos ponemos en contacto con nuestros públicos, si queremos que lean nuestros mensajes, que deben de ser claros y concisos. (Arizcuren, y otros, 2008, p. 28)
- Teléfono

Un medio que sustituye con frecuencia a todos cuando el mensaje requiere una respuesta inmediata, cuando se establece sólo con una persona y además necesitamos intercambiar y recoger opiniones de ella o cuando no queremos que conste por escrito nuestro mensaje. El inconveniente es el coste y que no puede dirigirse a muchas personas. (Arizcuren, y otros, 2008, p. 28)

- **Tablón de anuncios**
Este canal nos permite difundir noticias puntuales e interesantes de nuestras organizaciones. Es muy útil para los públicos que no disponen de ordenador y que transitan por nuestra entidad. (Arizcuren, y otros, 2008, pág. 29)
- **Reuniones**
El objetivo de las reuniones (además del objeto de reunión) es fomentar la comunicación ascendente y descendente y especialmente la transversal, así como ofrecer formación en aspectos claves para la organización: cultura y proyecto común. Estas reuniones pueden estar planificadas con anterioridad o surgir en el momento por un tema de urgencia. (Arizcuren, y otros, 2008, pág. 29)
- **Internet**
La web es una herramienta que permite consultar información de nuestras organizaciones, leer las noticias más recientes y conocer lo que se dice de nosotros. Genera información ascendente, descendente y horizontal (chat, foros), de modo que todos nuestros públicos están informados. Además, es la mejor presentación interna y externa de nuestra organización. (Arizcuren, y otros, 2008, pág. 29).
- **Espacios de participación**
Estos espacios de participación son “vías de intercambio de comunicación entre los grupos de interés, de éstos con la organización y de la misma con los grupos”. (Arizcuren, y otros, 2008, pág. 29)

e. **Dimensiones de la comunicación interna**

Según el autor Reyes (2012) la comunicación interna tiene las siguientes dimensiones

- Dimensión 1: El vínculo

El principio clave de esta dimensión es la reciprocidad: “aquella organización que hace y entrega una propuesta de valor atractiva hacia sus colaboradores recibirá mayores niveles de afecto que aquella que no lo hace”. (Reyes, 2012, p.132)

Las preguntas claves para evaluar la gestión de comunicaciones internas de esta dimensión según el autor son:

¿Cómo evalúas la información que entregan los medios de comunicación interna acerca de las iniciativas y proyectos que contribuyen a tu desarrollo profesional; los beneficios y programas que contribuyen a mejorar tu calidad de vida y las personas de otros equipos de la organización? (Reyes, 2012, p.132).

- Dimensión 2: La efectividad

El principio clave de esta dimensión es la construcción de sentido y de logro. “no es lo mismo colocar ladrillos que construir catedrales. Por otro lado, nos gusta ser parte de organizaciones y grupos exitosos, que consiguen sus metas, que tienen logros” (Reyes, 2012, p.133).

Las preguntas claves para evaluar la gestión de comunicaciones internas de este foco son:

¿Cómo evalúas la información que entregan los medios de comunicación interna acerca de: la visión y la misión de la compañía; los objetivos y metas de la compañía; los resultados y estado de avance de la compañía; los proyectos más importantes de la compañía? (Reyes, 2012, p.134).

- Dimensión 3: El orgullo

Para reyes (2012) el principio comunicacional clave de esta dimensión es la validación social.

No es lo mismo manifestar que somos parte de una organización que tiene una alta reputación o que es reconocida por sus aportes a la sociedad o por el servicio que entrega, que trabajar en una empresa desconocida o, peor aún, que es reconocida por contaminar o dar un servicio de mala calidad. (p.34)

Las preguntas comunicacionales claves para evaluar la gestión de comunicaciones internas de este foco son: ¿Cómo evalúas la información que entregan los medios de comunicación interna acerca de: ¿lo que la compañía hace por nuestros clientes, lo que la compañía hace por la comunidad y la sociedad? (p.134).

- Dimensión 4: La identidad

En la dimensión de identidad para Reyes (2012) “El principio comunicacional clave de este foco es la consistencia. “Así se hacen las cosas aquí”, “esto no se debe hacer”, “ésta es la forma correcta de hacerlo”. Las organizaciones esperan que todos sus colaboradores compartan algunos valores básicos” (p.135) y la pregunta que evalúa la gestión de comunicación interna en esta dimensión es “¿Cómo evalúas la información que entregan los medios de comunicación interna acerca de: nuestros valores y la cultura de la compañía?” (p.136)

Para el autor Formanchuk (2019), existen las siguientes dimensiones: operativa, estratégica, cultural, motivacional, feedback y propositiva, estas a su vez sirvieron de referencia para la presente investigación:

- Dimensión Operativa:

Para el autor Formanchuk (2019), la dimensión operativa es “Lograr que la gente sepa qué tiene que

hacer. Que las personas de una organización reciban la información básica que necesitan para poder hacer su trabajo.” Esta dimensión abarca informaciones como:

Información general acerca de la organización: cómo es la empresa, a qué se dedica, quiénes son sus principales clientes, qué vende, quiénes son sus dueños, quiénes son los líderes, quiénes forman parte de la empresa, qué tal le va económicamente, etc; información acerca de su trabajo: en qué sector o área trabaja, cuál es su lugar dentro de la estructura organizacional, a quién reporta, quiénes son sus compañeros de área, cuál es su puesto, su lugar, sus funciones, sus tareas, sus responsabilidades, cuáles son los horarios, procedimientos, códigos, normativas, etc. (Formanchuk, 2019)

- Dimensión Estratégica

Para el autor Formanchuk (2019), la dimensión estratégica es “Lograr que la gente sepa por qué debe hacerlo”. Esta dimensión abarca informaciones:

Información acerca de los objetivos de la organización: hacia dónde va la empresa y por qué, cómo y quién fijó ese rumbo, cuáles son los objetivos macro, cuáles es la visión y misión, etc.

Información acerca de los objetivos de su sector y los personales: cuáles son los objetivos del sector, cuáles son los de su puesto, cómo y por qué sus objetivos personales contribuyen a alcanzar las metas globales; información acerca de la evaluación de su puesto: Quién, cómo y cuándo va a medir si la empresa, el sector y cada persona alcanzaron los objetivos. Cuáles son los indicadores de medición y cómo será la evaluación. (Formanchuk, 2019)

- **Dimensión Cultural**
 Para el autor Formanchuk (2019), la dimensión cultural es “Lograr que la gente sepa cómo debe hacer ese trabajo”. El colaborador:
 Tiene que estar de acuerdo con el modo en que debe trabajar y alcanzar esos objetivos. Es decir, debe ser parte y sentirse parte de la Cultura Organizacional. Permite captar talento, potenciar la productividad y generar lazos fuertes. Lo «cultural» es muchas veces el «Factor X» que lo cambia todo dentro de una empresa. (Formanchuk, 2019).
- **Dimensión Motivacional**
 Para el autor Formanchuk (2019), la dimensión motivacional es “Lograr que la gente quiera hacerlo” descubrir lo que impulsa a los colaboradores.
 La Dimensión Motivacional engloba, por ejemplo, este tipo de comunicaciones internas:
 Logros e historias que los hagan sentir orgullosos de formar parte de la empresa, perspectivas claras y consistentes, oportunidades concretas de crecimiento, espacios de intercambio social, informal y amistoso, hechos que demuestran que la empresa es justa, hechos que demuestren que la empresa es confiable y transparente. (Formanchuk, 2019)
- **Dimensión Feedback:**
 Para el autor Formanchuk (2019), la dimensión feedback es “Lograr que la gente sepa cómo está haciendo (o hizo) ese trabajo”. Cuando desarrollamos esta dimensión es importante enfocarse en estos aspectos:
 Brindar información acerca de los espacios de feedback: cuáles son, cuándo se van a realizar, cómo es el proceso, dónde tienen lugar, con quién me voy a reunir y para qué; brindar información acerca de

cuáles son los parámetros de evaluación y las consecuencias que pueden haber luego de un feedback positivo o negativo; entrenar a los líderes para que sepan brindar feedback constructivo. (Formanchuk, 2019)

- Dimensión Propositiva:

Para el autor Formanchuk (2019), la dimensión propositiva es “Lograr que la gente proponga cómo hacerlo mejor” por ende:

Tiene como objetivo abrir todos los espacios posibles para que las personas puedan brindar sus ideas y sugerencias acerca de cómo mejorar las tareas que desempeñan. Al igual que la dimensión Feedback, esta dimensión nos permite adelantarnos a problemas mediante la detección temprana de emergentes. Y desde luego estos espacios son «bombas energéticas» que motivan muchísimo a los empleados porque los hacen sentir valorados y escuchados. (Formanchuk, 2019).

Capítulo III

El Diagnóstico

3.1. Determinación del problema

3.1.1. Árbol de Problemas y de Causas

El árbol de problemas y causas se ha elaborado con la información recabada mediante la encuesta y entrevista al personal de la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII – Sede Huancayo.

Muestra la problemática real y actual de la institución, y se identificó que el problema principal es la deficiente comunicación interna, lo cual se determinó a raíz de la medición del nivel de la misma a través de la encuesta utilizada. Asimismo, se identificó que las causas principales del problema son: Limitada comunicación operativa en la institución, deficiente comunicación de la información estratégica, limitada comunicación de aspectos culturales, deficiente comunicación de la información motivacional, deficiente feedback y deficiente ambiente propositivo en la institución y esto estaría generando: desconocimiento del trabajador acerca de los procedimientos de la institución, mínimo conocimiento del trabajador acerca de la información estratégica, débil conocimiento del trabajador sobre la normativa institucional, poco conocimiento del trabajador, respecto de los logros, oportunidades de crecimiento y actividades de integración, mínimo conocimiento del trabajador, sobre su desempeño laboral y escaso conocimiento de las opiniones y sugerencias de los trabajadores. El árbol de problemas elaborado en la investigación se muestra a continuación:

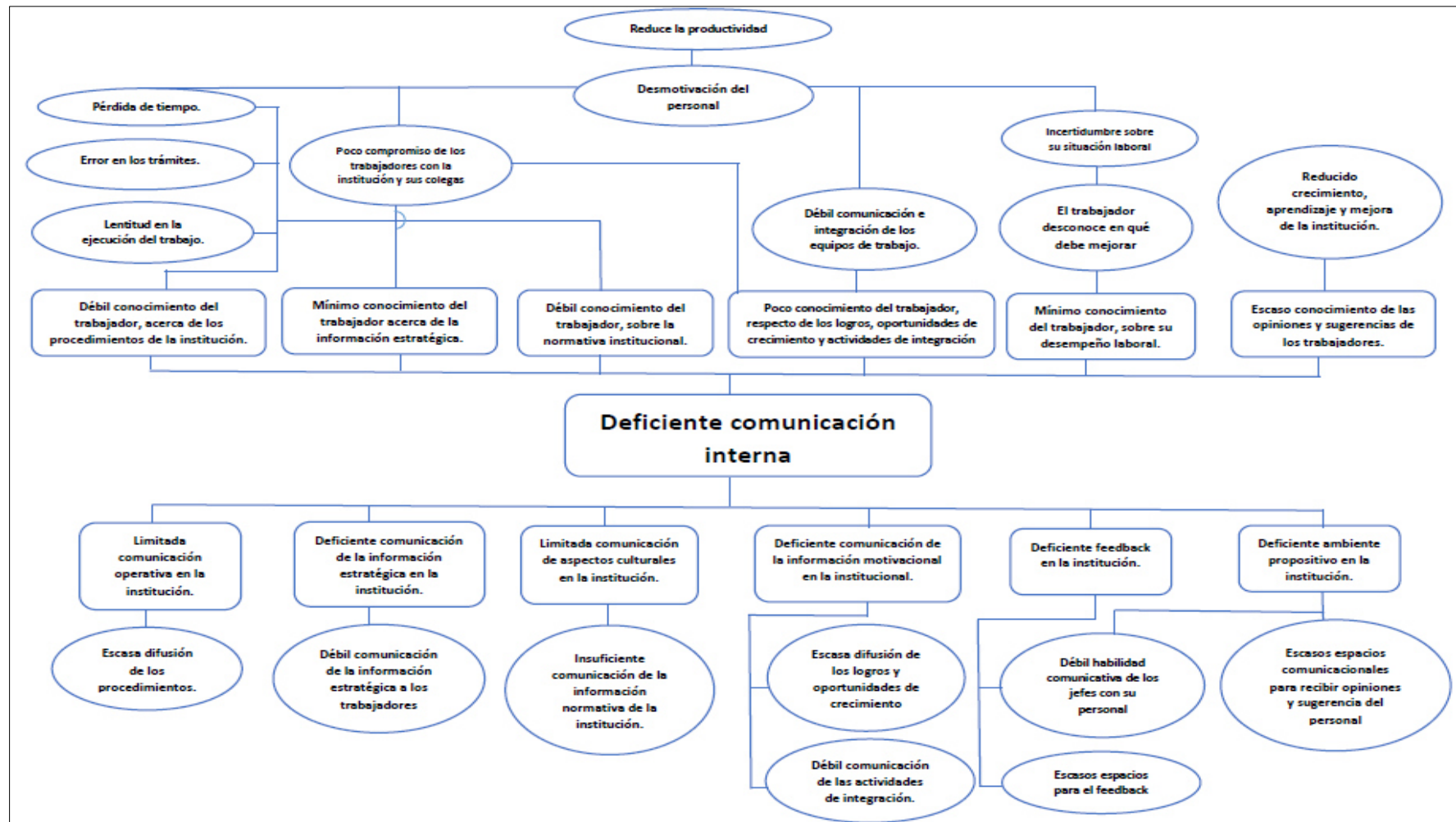


Figura 8. Árbol de problemas

Fuente: Elaboración propia

A. Causas identificadas en el árbol de problemas.

Las causas identificadas en el árbol de problemas han sido obtenidas de los resultados de la encuesta y la información cualitativa recabada en la entrevista, asimismo se ha tenido en cuenta las seis dimensiones de la comunicación interna propuesta por Alejandro Formanchuk y los indicadores en cada una de ellas; a fin de identificar de manera objetiva las causas de los problemas. A continuación, describimos cada una de ellas:

a. Limitada comunicación operativa en la institución.

Lo obtenido en la encuesta, muestra que la dimensión operativa de la comunicación interna se encuentra en un nivel “bueno”; a través de la entrevista realizada la gran mayoría de colaboradores, mencionan que recibieron información referente al rol, productos y servicios que brinda la Sunarp, así como sobre las funciones del puesto que desempeñan; sin embargo, mencionaron que no recibieron información sobre los procedimientos. Por ello, en la investigación se observa que existe una limitada comunicación operativa de manera puntual en este aspecto.

- Escasa difusión de los procedimientos.

Lo mencionado es la principal causa del problema citado en el ítem a.; el cual está referido a la comunicación operativa, dimensión que tiene como objetivo brindar al trabajador información general de la institución y necesaria para el desarrollo de sus funciones, y lograr que ellos sepan qué tienen que hacer. A lo que el personal entrevistado manifestó no haber recibido información respecto de los procedimientos (manual de procedimientos) institucionales.

- b. Deficiente comunicación de la información estratégica en la institución.

La causa mencionada es congruente con lo obtenido en la encuesta, en la cual se muestra que el nivel de la dimensión estratégica es “deficiente” y ello se corroboró con la información de la entrevista donde casi todos los colaboradores manifestaron recibir información referente a la misión, visión, objetivos organizacionales, pero algunos trabajadores mencionaron que no recibieron información referente a los objetivos de su área y de su puesto; siendo esta información fundamental para el logro y consolidación de esta dimensión.

- Débil comunicación de la información estratégica a los trabajadores.

Lo mencionado es la principal causa del problema citado en el ítem b.; el cual está referido a la comunicación estratégica, dimensión que tiene como objetivo brindar al trabajador información sobre: a dónde va la institución, cuales son los objetivos del puesto y respecto a la evaluación del puesto, y a través de ello lograr que los colaboradores comprendan por qué tienen que hacer su trabajo. Información que no es brindada es su totalidad al trabajador, lo que ha sido manifestado en la entrevista, identificándose a través de ella que no todos los trabajadores han recibido información referente a los objetivos organizacionales, de su área y su puesto, y de la evaluación del mismo; todo ello corroborado en los ítems 9,10,11 y 12 de la encuesta.

- c. Limitada comunicación de aspectos culturales en la institución.

Lo obtenido en la encuesta, muestra que la dimensión cultural de la comunicación interna se encuentra en un nivel “bueno”; a través de la entrevista realizada la mayoría de colaboradores mencionan que si han recibido información referente a los valores, normas y modo de trabajo; sin embargo, no recibieron información sobre lo que esta y no está permitido realizar. Es por ello que en la investigación se observa que existe una limitada comunicación sobre dicha información.

- Insuficiente comunicación de la información normativa de la institución.

Lo señalado es la principal causa del problema citado en el ítem c.); el cual está referido a la comunicación de los aspectos culturales, dimensión que tiene como objetivo brindar al trabajador información sobre los valores, normas, códigos, principios, lo que está permitido y no, y por qué se hacen las cosas de cierta manera; todo ello permitirá lograr que el colaborador sepa cómo debe hacer su trabajo, así como ser y sentirse parte de la cultura organizacional. Sobre ello el personal entrevistado manifestó no haber recibido información respecto de lo que está permitido hacer o no en la institución, es decir no ha recibido información de la normativa institucional.

- d. Deficiente comunicación de la información motivacional en la institucional.

La causa mencionada es congruente con lo obtenido en la encuesta, en ella se muestra que el nivel de la dimensión motivacional es “deficiente”, lo cual fue corroborado con la información de la entrevista donde los trabajadores mencionaron que no se les comunicó los logros

alcanzados, ni las oportunidades crecimiento, ni tampoco se comunica las actividades de integración; siendo esta información fundamental para el logro y consolidación de esta dimensión. Esta situación es causada por dos aspectos:

- Escasa difusión de los logros y oportunidades de crecimiento

Lo mencionado es una de principales causas del problema citado en el ítem d.; el cual está referido a la comunicación de la información motivacional, dimensión que tiene como objetivo brindar al trabajador información sobre los logros, historias, oportunidades concretas de crecimiento, espacios de intercambio social, hechos que demuestren que la institución es justa, confiable y transparente; todo ello permitirá lograr que el trabajador quiera hacer lo que la institución le indica. Sobre lo cual el personal entrevistado manifestó no haber recibido información respecto a los logros y oportunidades de crecimiento, y a criterio de ellos esto se debe a que las oportunidades de crecimiento son mínimas porque existe un reducido número de puestos en la Sede Administrativa y actualmente todos se encuentran ocupados; siendo esto corroborado en los ítems 18 y 19 de la encuesta.

- Débil comunicación de las actividades de integración
Asimismo, la causa mencionada, que genero el problema citado en el ítem d) se evidencio en lo manifestado por los trabajadores en las encuestas, específicamente en el ítem 20 donde los trabajadores señalan que algunos líderes no comunican, ni promueven la participación de su personal en las actividades de integración.

e. Deficiente feedback en la institución.

Esta causa se sustenta en la información obtenida en la encuesta, mostrándose el nivel de la dimensión feedback como “deficiente” y ello se corroboró con la información de la entrevista donde la mayoría de los trabajadores mencionaron que no han recibido retroalimentación periódica por parte de su jefe inmediato, lo que fue confirmado también en el ítem 27 de la encuesta.

- Débil habilidad comunicativa de los jefes con su personal

Lo señalado es una de principales causas del problema citado en el ítem e., referido al feedback, dimensión que tiene como objetivo brindar al trabajador información sobre espacios de retroalimentación, entrenamiento a los líderes para que puedan realizar esta actividad de manera constructiva, los parámetros de evaluación y consecuencias del feedback; lo que permitiría lograr que todos los trabajadores sepan cómo están haciendo su trabajo y cómo pueden mejorar. Sobre lo que el personal encuestado manifestó en los ítems 23, 25, 26, que los líderes no saben cómo brindar retroalimentación constructiva, así como no comunican oportunamente el desempeño laboral del trabajador, es decir no le informa cómo está desarrollando sus funciones, y el jefe inmediato no orienta al trabajador como debe mejorar su desempeño. Todo ello refleja que las habilidades comunicativas de la mayoría de los jefes de áreas o unidades son débiles, lo cual está limitando realizar el proceso de feedback con fluidez.

- Escasos espacios para el feedback.

Otra de las causas que ha generado el deficiente feedback en la institución son los escasos espacios

para el desarrollo de la retroalimentación, ello se ha corroborado en la encuesta en el ítem 22; en el cual manifiesta que la institución no brinda información acerca de los espacios de feedback (cuales son, cuando se van a realizar, como es el proceso, donde será, con quien me reuniré y para que); debido a que no están formalmente establecidos y no forma parte de la cultura organizacional de la institución, por ello no es una práctica común.

f. Deficiente ambiente propositivo en la institución.

Esta causa se sustenta en la información obtenida en la encuesta, mostrándose el nivel de la dimensión propositiva como “deficiente” y ello se corroboró con la información de la entrevista donde todos los trabajadores mencionaron que no existen espacios de comunicación para recibir opiniones y sugerencias del personal en la institución.

- Débil habilidad comunicativa de los jefes con su personal

Lo señalado es una de principales causas del problema citado en el ítem f.; el cual está referido al ambiente propositivo, dimensión que tiene como objetivo aperturar todos los espacios posibles para que los trabajadores brinden sus ideas y sugerencias para mejorar las labores que realizan (Formanchuk, Comunicación Interna Cocreada: Formanchuk, 2019). Sobre lo cual el personal encuestado manifestó en los ítems 29 y 31, que la institución no incentiva a presentar propuestas y/o sugerencias para mejorar el servicio que brinda Sunarp. Así como los jefes inmediatos no promueven reuniones para que los trabajadores puedan brindar sugerencias, a fin de mejorar procesos o procedimientos en sus áreas de trabajo. Todo ello refleja que las habilidades comunicativas de la mayoría de los jefes de áreas o

unidades no son las adecuadas, lo cual está limitando el desarrollo del ambiente propositivo en la institución.

- Escasos espacios comunicacionales para recibir opiniones y sugerencias del personal

Otra de las causas que ha generado el deficiente ambiente propositivo en la institución son los escasos espacios comunicacionales para recibir opiniones y sugerencia del personal, ello ha sido corroborado en el ítem 30 de la encuesta; donde se manifiesta que en la organización no existen espacios de comunicación como buzón de sugerencias, reuniones, política de puertas abiertas, etc.; lo mismo que también fue afirmado por los entrevistados.

B. Consecuencias identificadas en el árbol de problemas.

Las consecuencias identificadas en el árbol de problemas han sido obtenidas de la encuesta, entrevista y del marco teórico de nuestra variable; el cual ha sido relacionado directamente con cada una de las causas identificadas en el árbol y teniendo en cuenta las seis dimensiones de la comunicación interna según Alejandro Formanchuk. A continuación, describiremos cada una de ellas:

- a. Débil conocimiento del trabajador, acerca de los procedimientos de la institución.

Esta consecuencia está relacionada directamente con la causa señalada en el ítem a. limitada comunicación operativa en la institución y la causa que deriva de ella: escasa difusión de los procedimientos, refiriéndose puntualmente al manual de procedimientos. Esto genera que el trabajador tenga un débil o casi nulo conocimiento de los procedimientos de la institución. Esta información según menciona Alejandro Formanchuk es la que necesita el personal para poder realizar su trabajo; y al no tenerla generará dificultades en su desempeño.

- Lentitud en la ejecución del trabajo.
Es una de las consecuencias generadas por el débil o nulo conocimiento del trabajador acerca de los procedimientos de la institución, de su área e incluso de su puesto; lo que genera lentitud en el desarrollo del mismo, debido a que el colaborador debe buscar la información sobre la forma de realizar las actividades, el flujo del proceso y las áreas de coordinación; antes de ejecutar su trabajo. Situación que fue manifestada por los entrevistados.
 - Pérdida de tiempo
Es otra consecuencia del ítem a. y está muy relacionada al efecto detallado en el párrafo anterior, la lentitud en la ejecución del trabajo genera pérdida de tiempo porque el trabajador al no recibir la información sobre los procedimientos de la institución, debe buscarla por sus propios medios y eso tarda más tiempo.
 - Error en los trámites.
Otra consecuencia del ítem a.; son los errores que se generan en los diferentes tramites, tales como deficiencia en el flujo del trámite, presentación de documentación incorrecta; y todo ello debido a no contar con la información exacta y oportuna para realizar el trabajo, hecho que ha sido manifestado por el personal en la entrevista realizada.
- b. Mínimo conocimiento del trabajador acerca de la información estratégica.
Esta consecuencia se genera debido a la deficiente comunicación interna y está relacionada directamente con la causa del ítem b: deficiente comunicación de la información estratégica en la institución y la causa que deriva de ella: débil comunicación de la información estratégica a los trabajadores, refiriéndose a aspectos tales

como los objetivos de la institución, del área, del puesto y sobre la evaluación del mismo, lo cual no habría sido brindado al personal. Esto genera que el trabajador tenga un mínimo o nulo conocimiento acerca de la información estratégica de la institución generando que el colaborador no sepa porque debe hacer su trabajo.

Al respecto (Formanchuk, Comunicacion Interna Cocreada: Formanchuk, 2019) señala que los trabajadores aportan mucho más a la institución cuando se sienten valorados y motivados, ya que comprenden la trascendencia de su trabajo, saben cuál es el objetivo de lo que hacen, conocen el rumbo, y se sienten parte de algo más grande que su propio área o labor.

- Poco compromiso de los trabajadores con la institución y sus colegas.

Consecuencia generada por lo señalado en el ítem b. mínimo conocimiento del trabajador acerca de la información estratégica, lo que dificulta que el trabajador sepa porque debe hacer su trabajo y por ello no se siente motivado y valorado. Esta afirmación también ha sido señalada por:

Tolic (2020) una de las causas que hace que un trabajador no se sienta comprometido con la institución es que piensen que su trabajo no es significativo o valorado.

- c. Débil conocimiento del trabajador, sobre la normativa institucional.

Esta consecuencia se genera debido a la deficiente comunicación interna y está relacionada directamente con la causa del ítem c: limitada comunicación de aspectos culturales en la institución, y la causa que deriva de ella: insuficiente comunicación de la información normativa de la institución, refiriéndose puntualmente a lo que está o no permitido realizar en la organización. Esto genera que el

trabajador tenga un débil o casi nulo conocimiento sobre la normativa de la institución. Situación que limita la consolidación de la dimensión cultural de la comunicación interna; y el trabajador al no tener dicha información tiene ciertas dificultades en el desempeño de sus labores, problemas similares a las consecuencias del ítem a. lentitud en la ejecución del trabajo, error en los trámites y pérdida de tiempo.

d. Poco conocimiento del trabajador, respecto de los logros, oportunidades de crecimiento y actividades de integración. Esta consecuencia se genera debido a la deficiente comunicación interna y está relacionada directamente con la causa del ítem d: Deficiente comunicación de la información motivacional en la institucional y las causas que derivan de ella: escasa difusión de los logros y oportunidades de crecimiento, y débil comunicación de las actividades de integración. Estos hechos han generado que el trabajador tenga poco conocimiento al respecto de los logros, oportunidades de crecimiento y actividades de integración; y debido a ello aún no se ha logrado que los colaboradores quieran hacer y hagan su trabajo, es decir quieran dar lo mejor de sí, pues no encuentran los motivos para ello. Siendo esto afirmado por Alejandro Formanchuk quien señala “motivar es dar motivos” (Formanchuk - Comunicación Interna Cocreada, 2018, pág. 1).

- Poco compromiso de los trabajadores con la institución y sus colegas.

Esta es una de las principales consecuencias de lo señalado en el ítem d., lo que dificulta que el trabajador quiera hacer su trabajo y quiera dar lo mejor. Este poco compromiso está relacionado con que el trabajador no ha encontrado los motivos para sentirse comprometido con la institución y sus colegas, o no hay una buena comunicación de los

mismos (logros y oportunidades de crecimiento y actividades de integración)

- Débil comunicación e integración de los equipos de trabajo

Esta consecuencia también se genera a partir del ítem d. y esta puntualmente relacionada con el poco conocimiento de los trabajadores sobre las actividades de integración que organiza la institución, lo que genera una deficiente comunicación e integración del equipo a causa del conocimiento poco oportuno de las fechas y motivos de las actividades de integración.

- e. Mínimo conocimiento del trabajador, sobre su desempeño laboral.

Consecuencia generada debido a la deficiente comunicación interna y está relacionada directamente con la causa del ítem e. Deficiente feedback en la institución y las causas que derivan de ella: débil habilidad comunicativa de los jefes con su personal y escasos espacios para la retroalimentación. Estos hechos han generado que trabajador no tenga conocimiento sobre su desempeño laboral.

Señalando al respecto (Formanchuk, Comunicación Interna Cocreada: Formanchuk, 2019) que la retroalimentación permite lograr que los colaboradores sepan cómo están trabajando, cómo se les está evaluando y qué pueden hacer para mejorar.

- El trabajador desconoce en qué debe mejorar.
Generado como consecuencia del ítem e. lo que ha sido obtenido de las entrevistas a los trabajadores, quienes señalaron que quizá tienen errores en su trabajo, pero al no conocerlos no saben en que deben mejorar y por ello los errores persisten. Lo que ha sido señalado por Alejandro Formanchuk quien menciona

que al no haber retroalimentación los colaboradores no saben en que deben mejorar. (Formanchuk, Comunicacion Interna Cocreada: Formanchuk, 2019)

- Incertidumbre sobre la situación laboral

Otra consecuencia generada por el problema señalado en el ítem e. es la incertidumbre del trabajador respecto de su situación laboral, esto lo señalaron los trabajadores manifestando que al no recibir información de cómo va su desempeño, no tienen claridad respecto a las renovaciones periódicas que se realizan a sus contratos.

f. Escaso conocimiento de las opiniones y sugerencias de los trabajadores.

Esta consecuencia se genera debido a la deficiente comunicación interna y está relacionada directamente con la causa del ítem f: deficiente ambiente propositivo en la institución, y la causa que deriva de ella: escasos espacios comunicacionales para recibir opiniones y sugerencias del personal. Estos hechos han generado que la institución tenga escaso conocimiento de las opiniones y sugerencias de los trabajadores, debido a que no se ha logrado crear los espacios posibles para que las personas puedan brindar sus ideas y sugerencias acerca de cómo mejorar las tareas que realizan.

El perjuicio de esta consecuencia recae sobre la institución, quien, al no generar dichos espacios, pierde la oportunidad de mejorar con la ayuda de las sugerencias de los trabajadores. Y que esto a su vez hace que ellos no se sientan valorados.

(Confiep, 2016, parr. 2) señala que “el 72% de las ideas empresariales vienen de los trabajadores; mientras que el 20%, de aquellas personas que no son ni trabajadores ni

investigadores; y solo el 8%, del i+d”. Por lo mencionado es relevante escuchar al trabajador, porque serán ellos quienes con sus ideas y propuestas permitirán mejorar a la organización.

- Reducido crecimiento, aprendizaje y mejora de la institución

Consecuencia que se encuentra estrechamente relacionada con lo explicado en los párrafos anteriores correspondientes al ítem f.

Sobre lo cual Formanchuk señala,

Lo que buscamos es que la organización crezca, aprenda y mejore gracias a las propuestas de los empleados. También nos permite adelantarnos a problemas mediante la detección temprana de emergentes. Y desde luego estos espacios son «bombas energéticas» que motivan muchísimo a los empleados porque los hacen sentir valorados y escuchados. (Formanchuk, 2019, p. 1).

Las consecuencias principales señaladas en los ítems a., b., c., d., y e; y las que derivan de ellas, generan como efecto la desmotivación del personal. Esto lo explica (Nuñez, 2017) en su artículo titulado desmotivación laboral, causas y soluciones, que una de las causas que genera la desmotivación es:

Otras limitaciones comunicativas: Uno de cada diez empleados ve limitadas sus posibilidades de ascenso, mientras que un 5% se siente incapacitado para aportar nuevas ideas. Muchas soluciones pasan por mejorar y facilitar la comunicación interna. Las empresas del futuro avanzan hacia jerarquías más horizontales donde todas las opiniones cuentan para sumar. Hay que evolucionar los canales comunicativos verticales, porque frustran y limitan las expectativas de los trabajadores. Además, los líderes

tienen que tener empatía y transmitir motivación entre sus compañeros. Deben ser los primeros en asumir los fracasos y compartir los éxitos. (Nuñez, 2017, pág. 1).

Asimismo la desmotivación del personal reduce la productividad lo que se sustenta en lo señalado por (Sánchez, 2013, pág. 1) quien menciona que algunas consecuencias directas de tener empleados desmotivados son: costos por absentismo, baja productividad, alta rotación de personal, costos en imagen y reputación.

3.1.2. Sustento de evidencias.

La presente investigación uso las siguientes fuentes de información para sustentar el problema, las causas y consecuencias del árbol:

- **Encuesta:** se aplicó el cuestionario de comunicación interna al personal de la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII – Sede Huancayo, ello permitió identificar el estado situacional referente a las seis dimensiones de la comunicación interna (operativa, estratégica, motivacional, cultural, feedback y propositiva) y se obtuvo el siguiente resultado:

La comunicación respecto a la dimensión operativa es buena, obtuvo un puntaje de 2.99, es decir que los trabajadores saben dónde están trabajando y lo que tienen que hacer.

La comunicación respecto a la dimensión estratégica es deficiente, obtuvo un puntaje de 2.68, por lo tanto, es necesario mejorar la comunicación respecto a los objetivos del puesto, área y organización, así como también sobre la evaluación de los mismos.

La comunicación respecto a la dimensión cultural es buena, obtuvo un puntaje de 2.99, por consiguiente se puede inferir que los trabajadores conocen los valores, códigos y principios, se sienten identificados con la cultura y están orgullosos de ser parte de ella.

La comunicación respecto a la dimensión motivacional es deficiente, obtuvo un puntaje de 2.62, por esta razón es necesario mejorar la comunicación interna respecto a los logros de la institución, oportunidades de crecimiento y actividades de integración.

La comunicación respecto a la dimensión feedback es deficiente, obtuvo un puntaje de 2.54, la más baja respecto a las otras dimensiones, es decir la institución no brinda información acerca de los espacios de feedback que tiene la institución y existe una débil habilidad comunicativa de los líderes (jefes) con su personal para brindar retroalimentación.

La comunicación respecto a la dimensión propositiva es deficiente, obtuvo un puntaje de 2.61, es decir la institución tiene un débil entorno propositivo y escasos espacios comunicacionales para recibir opiniones y sugerencias del personal.

- **Entrevista:** se usó una guía de entrevista para recabar información específica del estado situacional de la comunicación interna referente a sus seis dimensiones: Operativa, estratégica, motivacional, cultural, feedback y propositiva.

Si bien pudimos observar que en la encuesta de comunicación interna la dimensión operativa y cultural obtuvo un nivel bueno, en la entrevista se evidenció algunos aspectos a mejorar en cada dimensión, como se observa a continuación:

En la pregunta de la dimensión operativa ¿En la institución, se le ha brindado información referente al rol, productos y servicios que brinda Sunarp, procedimientos de trabajo, las funciones de su puesto y la normatividad organizacional como RIT, MOF y Directivas?, se obtuvo las siguientes respuestas:

“No me hicieron llegar el MAPRO” (Bauer, 2020, p. 1).

“No me brindaron información referente al Rol, productos y servicios que brinda Sunarp, procedimientos de trabajo, RIT, MOF y Directiva” (Ordoñez, 2020, p. 1)

“No, me brindaron información referente al RIT, MOF y Directivas” (Gavilán, 2020, p. 1)

“No se me ha brindado información referente a la normatividad organizacional como RIT, MOF y Directivas” (Villanueva, 2020, p. 1)

“No se me brindo los procedimientos de trabajo” (Quispe, 2020, p. 1)

“No se me brindo el MAPRO o procedimientos de trabajo o no ha sido difundido en su debida oportunidad”. (Nolasco, 2020, p. 1)

“No se me brindo los procedimientos de trabajo, no me brindaron directamente pero lo vi en la página web”. (Alvarado, 2020, p. 1)

De lo que se identifica que la información que no ha sido recibida por la gran mayoría de trabajadores son los procedimientos (Manual de procedimientos), información que corresponde a la dimensión operativa.

Y respecto a la pregunta: ¿En la institución, le comunican los valores, normas y modo de trabajo de Sunarp; lo que está o no permitido realizar?, correspondiente a la dimensión cultural se obtuvo las siguientes respuestas:

“Si se me brindo información referente a los valores, normas y modo de trabajo de Sunarp; de manera genérica; y lo que está permitido y lo que no realizar, he tenido que investigar, adecuando mi conducta a los requerimientos”. (Villanueva, 2020, p. 2)

“No, me hicieron llegar lo que está o no permitido realizar, no existen decálogos solo la comunicación del RIT al inicio” (Nolasco, 2020)

“No me brindaron información referente a lo que está o no permitido realiza no me han brindado”. (Alvarado, 2020, p. 2)

Los entrevistados mencionaron que no se les brindó información referente a lo que está o no permitido realizar, es decir la normatividad de la institución.

En cuanto a la dimensión estratégica se realizó la siguiente pregunta: ¿En la institución, se le ha brindado información referente a misión, visión, objetivos organizacionales, y los objetivos de su área y de su puesto? Y se obtuvo las siguientes respuestas:

“No se me brindó información en cuanto a los objetivos de su área y de su puesto no se le brindó”. (Bauer, 2020, p. 2)

“La información sobre los objetivos del área y de su puesto no fueron de manera directa”. (Ordoñez, 2020, p. 2)

“No me brindaron información sobre la misión, visión, objetivos organizacionales”. (Gavilán, 2020, p. 2)

“No se me ha brindado información referente a los objetivos de su área y de su puesto”. (Villanueva, 2020, p. 2).

“No se me brindó información respecto a los objetivos de su área y de su puesto”. (Quispe, 2020, p. 2)

“En cuanto a los objetivos de mi puesto y de su área no me brindó mi jefe inmediato”. (Nolasco, 2020, p. 2)

“No se me ha brindado información referente a los objetivos del área y del puesto no le han dado información” (Alvarado, 2020, p. 2)

Todos los entrevistados mencionaron que no recibieron información referente a los objetivos de su área y de su puesto.

En cuanto a la dimensión motivacional se realizó la siguiente pregunta: ¿En la institución, le comunican los logros alcanzados por la ZRN° VIII y las oportunidades de crecimiento que tiene en su trabajo?, se obtuvo las siguientes respuestas:

“No, en cuanto a los logros alcanzados de la ZRN° VIII y las oportunidades de crecimiento que tiene en su trabajo no me han comunicado o la información no ha llegado a mi persona. Me gustaría que me brinden la información sobre los beneficios que

tengo. Las dudas que he tenido las he ido descubriendo, preguntando a mis superiores y no se me brindo de manera directa” (Bauer, 2020, p. 3)

“No se comunican logros alcanzados de la ZRN° VIII y las oportunidades de crecimiento que tiene en su trabajo” (Ordoñez, 2020, p. 3)

“No se comunicó logros alcanzados de la ZRN° VIII y las oportunidades de crecimiento que tiene en su trabajo” (Gavilán, 2020, p. 3)

“No se le comunican los logros ni oportunidades de crecimiento”. (Villanueva, 2020, p. 3).

“Si se me comunico logros alcanzados de la ZRN° VIII pero no oportunidades de crecimiento”. (Quispe, 2020, p. 3)

“No me brindaron la información de las oportunidades de crecimiento que tiene en su trabajo”. (Nolasco, 2020, p. 3)

“No tenemos oportunidades de crecimiento, cuando hay plazas, pero son limitadas”. (Alvarado, 2020, p. 3)

La mayoría de los entrevistados mencionaron que no se le brindo información respecto a los logros y las oportunidades de crecimiento.

Respecto a la dimensión feedback se realizó la siguiente pregunta ¿En la institución, recibes feedback (retroalimentación) periódicamente por parte de tu jefe inmediato, es decir tienes conocimiento de tu desempeño laboral? Se obtuvo las siguientes respuestas:

“Si, por lo general para cada actividad lo consulto con mi jefe quien me hace llegar sus comentarios sobre mi trabajo no de una manera profunda pero si la necesaria para desempeñarme” (Bauer, 2020, p. 4)

“No” (Ordoñez, 2020, p. 4)

“No” (Gavilán, 2020, p. 4)

“No se da feedback (retroalimentación) periódicamente por parte de mi jefe inmediato” (Villanueva, 2020, p. 4).

“No” (Quispe, 2020, p. 4)

“No” (Nolasco, 2020, p. 4)

“No se da eso” (Alvarado, 2020, p. 4)

La mayoría de entrevistados mencionan que no reciben feedback, esto se corrobora con los resultados de la encuesta. Y con respecto a la dimensión propositiva se hizo la siguiente pregunta: ¿En la institución, existen espacios de comunicación para recibir opiniones y sugerencias del personal tales como: buzón de sugerencias, reuniones, política de puertas abiertas, etc.; para mejorar los procedimientos de la institución o en su área de trabajo? Y se obtuvo las siguientes respuestas:

“No, percibo que la institución no se enfoca en ello ya que tiene sus propias prioridades a cuáles les dedican más tiempo.” (Bauer, 2020, p. 4)

“No existen espacios de comunicación para recibir opiniones y sugerencias del personal tales como: buzón de sugerencias, reuniones, política de puertas abiertas, etc.; para mejorar los procedimientos de la institución o en su área de trabajo” (Ordoñez, 2020, p. 4)

“No existen espacios de comunicación para recibir opiniones y sugerencias” (Gavilán, 2020, p. 4)

“No existen espacios de comunicación para recibir opiniones y sugerencias del personal” (Villanueva, 2020, p. 4).

“No es una práctica informal” (Quispe, 2020, p. 4)

“No existen espacios de comunicación para recibir opiniones y sugerencias del personal tales como: buzón de sugerencias, reuniones, política de puertas abiertas, etc.; para mejorar los procedimientos de la institución o en su área de trabajo” (Nolasco, 2020, p. 4)

“La verdad no he visto un buzón solo el libro de reclamaciones que es para usuarios, pero para nosotros no existe, la verdad desconozco. (Alvarado, 2020, p. 4)

Mediante las respuestas de los entrevistados se evidencia un deficiente ambiente propositivo en la institución y escasos espacios comunicacionales para recibir opiniones y sugerencias del personal.

3.2. Análisis Organizacional

3.2.1. La Organización.

De acuerdo con el Plan Estratégico Institucional 2019 – 2023 de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos, aprobado mediante Resolución N° 086 – 2020- SUNARP/SN, el cual rige a la SUNARP Sede Central y todas las Zona Registrales (incluida en ella la Zona Registral N° VIII – Sede Huancayo, lugar donde se llevó a cabo la investigación), el direccionamiento estratégico es el siguiente: (Sunarp, 2020, parr. 4 - 5)

A. Visión

En el Perú se respetan los derechos humanos en un contexto de cultura de la legalidad y convivencia social, armónica, con bajas tasas de criminalidad y discriminación, donde toda persona goza de seguridad jurídica y tiene acceso a una justicia inclusiva y confiable, gracias a un Estado moderno y transparente que protege efectivamente los intereses del país y de sus ciudadanos.

B. Misión

Inscribir y publicitar actos, contratos, derechos y titularidades de los ciudadanos mediante un servicio de calidad accesible, oportuno y predecible.

C. Valores (Sunarp, 2020, pág. 6)

- **Confianza**

La confianza es uno de los valores más importantes, ya que los ciudadanos tienen que sentirse seguros de que el

registro se realizó correctamente. Para lograrlo hemos establecido un orden para todos los procesos.

Para generar un clima de confianza somos transparentes y honestos en nuestras actividades con una base sólida en la buena comunicación que permita mantener un mensaje simple y claro.

- Innovación

Tenemos un compromiso con la innovación de gestión institucional para mejorar el servicio, por eso que contamos con el soporte tecnológico adecuado para garantizar la estandarización y mejora de procesos, los cuales se verán reflejados en la infraestructura que respalde la nueva identidad de marca.

- Compromiso

Al comprometernos, ponemos al máximo nuestras capacidades para sacar adelante la tarea encomendada.

El compromiso, es un valor que permite que la persona crezca en seguridad consigo mismo, al cumplirlo, así como también aprender varias habilidades y obtener nuevas herramientas en el proceso, y generando un efecto positivo y de confianza en las demás personas y en sí mismo una vez que ha sido cumplido en su totalidad.

- Vocación de Servicio

Vocación de servicio está vinculada a la predisposición de un individuo para satisfacer las necesidades de otro. Las personas que tienen vocación de servicio, por lo tanto, se inclinan a brindar colaboración o ayuda, lo que puede estar relacionado con la solidaridad y el accionar desinteresado. Al brindar un servicio solidario, la persona recibe una recompensa que se puede calificar como: la satisfacción de hacer aquello que se cree correcto.

- Eficiencia

Nuestra garantía es realizar nuestras actividades eficientemente. La simplicidad y simplificación de proceso

junto con la constante capacitación tanto interna como externa, nos ha permitido reforzar nuestra disciplina en el trabajo y nos permite desarrollar nuestras actividades con destreza y excelencia en el ejercicio de la profesión y trabajo en equipo.

D. Objetivos

Con la presente investigación se pretende contribuir al cumplimiento de los siguientes objetivos y acciones estratégicas: (Sunarp, 2020, pág. 8):

(...) OEI.02. Modernizar la gestión institucional para la satisfacción del ciudadano.

(...) AEI.02.01. Procesos administrativos y operativos simples y eficientes para mejorar la gestión institucional. - Esta acción pretende la eficiencia del uso de los recursos respecto de la ejecución de las actividades a realizar a partir de un análisis riguroso de los medios y el control permanente de los objetivos a lograr, mejorando en forma continua los procesos administrativos y operativos a fin de mejorar la gestión institucional.

(...) AO24. Fortalecimiento de la gestión de recursos humanos, bienestar social y seguridad y salud en el trabajo.

E. Organigrama Institucional

A continuación, se muestra la estructura orgánica de la Zona Registral N° VIII – Sede Huancayo.

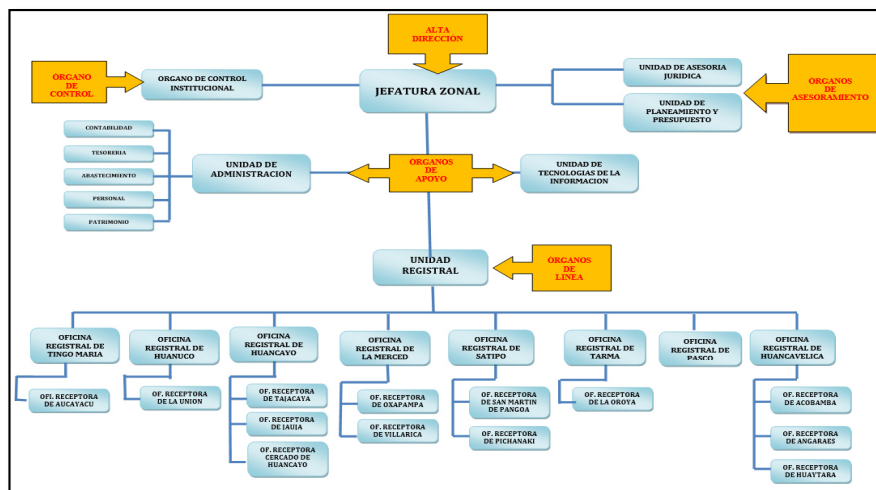


Figura 9. Organigrama Institucional de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo.

Fuente: Tomado de (Sunarp, 2020)

En la investigación se ha considerado a todo el personal de la Sede Administrativa, conformado por los trabajadores y practicantes de la Unidad de Administración y sus áreas, y la Unidad de Planeamiento y Presupuesto.

F. Relación de personal de la Sede Administrativa

Tabla 1

Relación de personal de la Sede Administrativa.

N°	Apellidos y Nombres	Cargo	Área /Unidad	Tipo de Vínculo Laboral
1	JIMENEZ RUIZ, Javier Nilton	Especialista en Abastecimiento I	Abastecimiento / Unidad de Administración	PLANTA - D.L. 730
2	TORRES LA ROSA, Deminson Albert	Practicante Profesional	Abastecimiento / Unidad de Administración	PRACTICANTE - D.L. 1401
3	HUNOCC CCANTO, Rolando	Analista en Contrataciones	Abastecimiento/ Unidad de Administración	CAS - D.L. 1057
4	LAZO CARHUANCHO, Liz Janeth	Analista en Ejecución Contractual	Abastecimiento/ Unidad de Administración	CAS - D.L. 1057
5	LLACUACHAQUI ROMERO, Yelzin Antonio	Auxiliar en Almacén	Abastecimiento/ Unidad de Administración	CAS - D.L. 1057
6	ACEVEDO BRAVO, Danitza Milka	Analista en Contrataciones	Abastecimiento/Unidad de Administración	CAS - D.L. 1057
7	LUCAS ROJAS, Edgardo	Contador	Contabilidad / Unidad de Administración	PLANTA - D.L. 731
8	COTERA SECCOS, Liz Yesenia	Practicante Profesional	Contabilidad / Unidad de Administración	PRACTICANTE - D.L. 1401
9	QUISPE TICSE, Rocio Pilar	Analista en Contabilidad	Contabilidad/Unidad de Administración	CAS - D.L. 1057
10	TAYPE VILA, Isai	Practicante Profesional	Control Patrimonial / Unidad de Administración	PRACTICANTE - D.L. 1401
11	TERBULLINO RAMIREZ, Luis Enrique	Especialista en Control Patrimonial	Control Patrimonial / Unidad de Administración	PLANTA - D.L. 734
12	BAUER RAMIREZ, Andres Angel	Analista de Control Patrimonial	Control Patrimonial / Unidad de Administración	CAS - D.L. 1057
13	AIRE ORELLANA, Gustavo Arturo	Especialista en Personal (e)	Personal /Unidad de Administración	PLANTA - D.L. 728
14	GAVILAN SANTOS, Jean Phier	Practicante Profesional	Personal /Unidad de Administración	PRACTICANTE - D.L. 1401
15	PORRAS PAITA, Diana Lizbeth	Practicante Profesional	Personal /Unidad de Administración	PRACTICANTE - D.L. 1401

N°	Apellidos y Nombres	Cargo	Área /Unidad	Tipo de Vínculo Laboral
16	GASPAR VILLAVERDE, Katia Roxana	Analista de Desarrollo Organizacional	Personal/ Unidad de Administración	CAS - D.L. 1057
17	MONTALVO CERRÓN, Jovana Catalina	Analista de Gestión del Empleo y Compensaciones	Personal/ Unidad de Administración	CAS - D.L. 1057
18	MUCHA LOPEZ, Ruth Yanina	Analista de Gestión del Empleo y Compensaciones	Personal/ Unidad de Administración	CAS - D.L. 1057
19	NOLASCO CHOQUE, Stephany Lucia	Analista Administrativo de Recursos Humanos	Personal/ Unidad de Administración	CAS - D.L. 1057
20	RIVA TUESTA, Juan	Tesorero	Tesorería / Unidad de Administración	PLANTA - D.L. 733
21	GUINEA PEREZ, Alex Victor	Practicante Profesional	Tesorería / Unidad de Administración	PRACTICANTE - D.L. 1401
22	ALVARADO TORRES, Tania Gissela	Analista de Tesorería	Tesorería / Unidad de Administración	CAS - D.L. 1057
23	PACHECO VILA, Leonel	Jefe (e) de la Unidad de Administracion	Unidad de Administración	PLANTA - D.L. 732
24	JIMENEZ RIVERA, Jazmin Marilia	Asistente de Oficina	Unidad de Administración	CAS - D.L. 1057
25	MEDINA ARGE, Cesar Nicolas	Chofer	Unidad de Administración	CAS - D.L. 1057
26	ORDÓÑEZ BLANCAS, Ángela Belen	Profesional	Unidad de Administración	CAS - D.L. 1057
27	PAREDES HUAYHUA, Guadalupe	Analista Administrativo de UADM	Unidad de Administración	CAS - D.L. 1057
28	VILLANUEVA MANSILLA, Carmen Patricia	Abogada para la Unidad de Administración	Unidad de Administración	CAS - D.L. 1057
29	OSCATEGUI LOPEZ, Nathaly Selly	Practicante Profesional	Tramite Documentario /Unidad de Administración	PRACTICANTE - D.L. 1401
30	VILCHEZ ORIHUELA, Martin Kleber	Analista de Planeamiento y Presupuesto	Unidad de Planeamiento y Presupuesto	CAS - D.L. 1057
31	GAMBARINA PINO, Rosario	Especialista en Abastecimiento	Unidad de Planeamiento y Presupuesto	PLANTA - D.L. 729

Fuente: Elaboración Propia

3.2.2. Entorno Organizacional

La Sunarp al ser una institución adscrita al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de nuestro país, debe articular sus objetivos institucionales a los del sector que pertenece, es por ello que en el Plan Estratégico para el periodo 2019 – 2023, se ha considerado la siguiente matriz de articulación de planes:

Tabla 2

Matriz de Articulación de Planes

Objetivo Estratégico Sectorial			Acción Estratégica Sectorial			Objetivo Estratégico Institucional			Explicación de relación causal con OES A AES
Código	Enunciado	Nombre del Indicador	Código	Enunciado	Nombre del Indicador	Código	Enunciado	Nombre del Indicador	
OES. 04	Fomentar el respeto de la legalidad en la sociedad.	Porcentaje de viviendas particulares inscritas en los registros públicos.	AES4.1	Incrementar la accesibilidad y confiabilidad del servicio registral.	IAES 4.1.1	OEI.01	Incrementar el acceso y confiabilidad de los servicios registrales para los ciudadanos.	Porcentaje de personas que reciben directamente los servicios registrales.	El acceso a los servicios registrales de la población de escasos recursos a bajo costos económicos y sociales contribuye con mejorar la accesibilidad y por ende el respeto de la legalidad en la sociedad.
					Variación porcentual de los servicios registrales de las oficinas receptoras.			Porcentaje de ciudadanos con percepción de seguridad respecto a la Sunarp.	
								Porcentaje de incremento de predios inscritos en la Sunarp.	
					IAES 4.1.1	OEI.02	Modernizar la gestión institucional para la satisfacción del ciudadano.	Porcentaje de ciudadanos con percepción de satisfactoria respecto a la Sunarp.	Una modernización en la prestación de los servicios registrales implica que sea eficiente, oportuno y de calidad en el marco de la modernización de la gestión administrativa, en beneficio del ciudadano.
					Porcentaje de personas que confían en el servicio registral.	OEI.03	Implementar la gestión de riesgo de desastres en la Sunarp.	Porcentaje de acciones de gestión del riesgo de desastres	La implementación de la gestión de tratamiento de riesgos en Sunarp implica reducir la vulnerabilidad de las

Objetivo Estratégico Sectorial			Acción Estratégica Sectorial			Objetivo Estratégico Institucional			Explicación de relación causal con OES A AES
Código	Enunciado	Nombre del Indicador	Código	Enunciado	Nombre del Indicador	Código	Enunciado	Nombre del Indicador	
								programados ejecutados.	personas de la entidad y proteger los medios en la entrega de los servicios registrales mejorando la accesibilidad.

Fuente: Tomado de (*Sunarp, 2020, pág. 14*)

La investigación realizada se encuentra en el marco de la gestión de recursos humanos, y este sistema tiene como ente rector a la Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR. Por tal motivo se ha revisado diversos documentos normativos sobre la comunicación interna, los que se presentan a continuación:

- A. Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil (SERVIR, Reglamento General de la Ley N° 30057: Diario Oficial el Peruano, 2014, p. 525144 - 525145)

Artículo 3: Del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.

El sistema administrativo de gestión de recursos humanos comprende los subsistemas previstos en el artículo 5 del Decreto Legislativo 1023. Las oficinas de recursos humanos actúan sobre los siete subsistemas descritos en este artículo, los mismos que contienen, como mínimo, los siguientes procesos.

(....) 3.7. Gestión de relaciones humanas y sociales: Este subsistema comprende las relaciones que se establecen entre la organización y sus servidores civiles en torno a las políticas y prácticas de personal. Los procesos que se consideran dentro de este subsistema son:

- a) Relaciones laborales individuales y colectivas.
- b) Seguridad y Salud en el Trabajo (SST).
- c) Bienestar Social.
- d) Cultura y Clima Organizacional.
- e) Comunicación Interna.

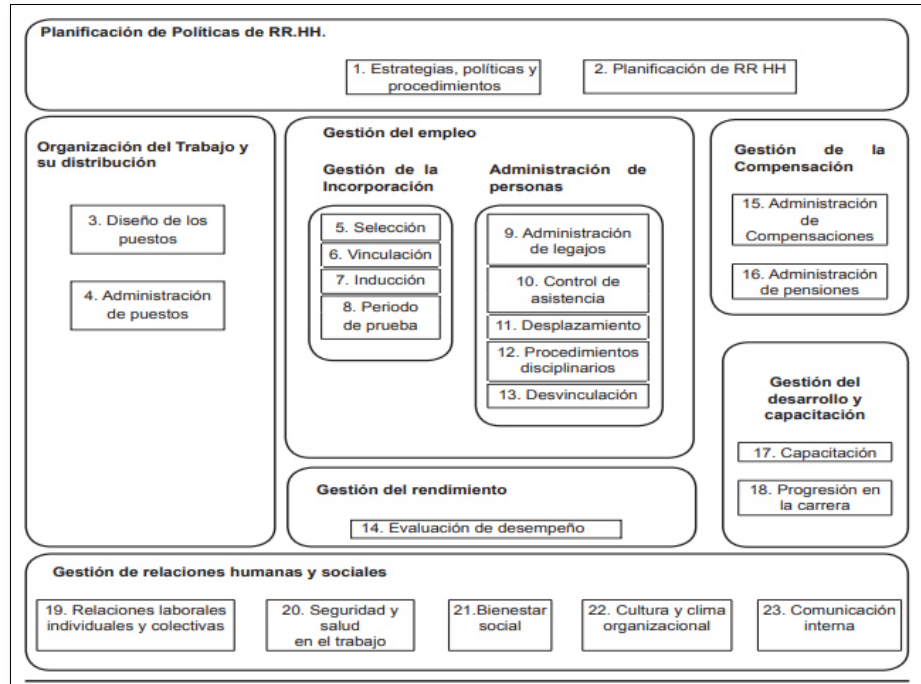


Figura 10. Ámbito de las ORH respecto de los subsistemas del sistema administrativo de recursos humanos.

Fuente: Tomado de (SERVIR, Reglamento General de la Ley N° 30057: Diario Oficial el Peruano, 2014)

B. Directiva N° 002 – 2014 – SERVIR/GDSRH “Normas para la gestión del sistema administrativo de gestión de Recursos Humanos en las Entidades Públicas”

(SERVIR, Normas de la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las Entidades Publicas: SERVIR, 2014) Documento que establece los lineamientos para la gestión del sistema de recursos humanos en las Oficinas de Recursos Humanos en las entidades públicas.

Asimismo, en el literal e) del numeral 6.1.7. Señala que la comunicación interna es:

El proceso mediante el cual se transmite y comparte mensajes dirigidos al servidor civil, con un contenido adecuado, que cumpla las características de integridad y claridad; con la finalidad de

generar unidad de visión, propósito e interés. Comprende el diagnóstico de necesidades de comunicación, la identificación de la audiencia de interés, definición del mensaje, identificación de los medios o canales de comunicación, el periodo del mensaje, identificación de los medios o canales de comunicación, el periodo o momento oportuno para transmitir el mensaje, al medición de la efectividad de las acciones desarrolladas y los planes de mejora del proceso.

Productos esperados: Plan de comunicación interna (incluye implementación de técnicas de comunicación institucional), entre otros. (SERVIR, Normas de la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las Entidades Publicas: SERVIR, 2014, pág. 11)

- C. Guía para la gestión del proceso de comunicación interna.
- Dicho documento (SERVIR, 2017) señala que “el objetivo es establecer los criterios y brindar las pautas para que las entidades públicas gestionen el proceso de comunicación interna que forma parte del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos.”
- Y teniendo en cuenta la guía, se elaboró la propuesta de Plan de Comunicación Interna para la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII-Sede Huancayo.

3.3. Análisis de Stakeholders.

3.3.1. Trabajadores

Los trabajadores son aquellos que prestan servicios a la institución con el objetivo de percibir una contraprestación económica, desarrollan labores de preeminencia política, desempeñan cargos de confianza, funciones administrativas, coordinación operativa y labores de apoyo brindando un servicio a la sociedad, en la institución los trabajadores

pertenecen a los regímenes laborales del D.L. 728 y D.L. 1057, y los practicantes respectivamente.

El nivel de influencia de los trabajadores es alto ya que son el principal activo de la empresa, dado que el trabajador es clave y se encuentra en el centro de todo planteamiento de creación e iniciativa de la institución, sobre todo en la comunicación interna, se ha de motivar con políticas de empleo, formación y promoción, condiciones laborales, remuneraciones, información y acción sindical.

Los trabajadores en la Zona Registral N°VIII – Sede Huancayo están conformados por:

Los funcionarios públicos: Son aquellos que desarrollan labores de preeminencia política, que representa al Estado o aun sector de la población, la manera en cómo aportan es desarrollando políticas de Estado y/o dirigen Organismos o entidades públicas.

Empleado de confianza: Es el que desempeña cargo de confianza técnico o político, está comprendido a los cargos de gerentes de alta dirección, de unidad orgánica, de zonas registrales y/o asesores. Su nivel de formación es profesional y su experiencia es en instituciones públicos o privadas.

Servidor público: Es una persona que brinda un servicio de utilidad social. Esto quiere decir que aquello que realiza beneficia a otras personas y no genera ganancias privadas. Está conformada por el Directivo Superior, la manera en cómo aporta es desarrollando funciones administrativas, elaboración de políticas de actuación administrativa y colaboración en la formulación de políticas de gobierno, las experiencias previas que necesita es tener el nivel universitario, haber trabajado anteriormente en instituciones público o privadas, también tenemos al Ejecutivo, la manera en cómo aporta es desarrollando funciones administrativas y de coordinación operativa en una unidad orgánica, su nivel de autoridad esta ejercido en las atribuciones resolutivas, asesoría legal,

supervisión , fiscalización y auditoría que ejerce. El especialista, es el que desempeña labores de ejecución de servicios públicos, no ejerce función administrativa y por último el personal de Apoyo, le corresponde a los cargos técnicos, secretarias, auxiliares, mensajeros, choferes y similares en sus diferentes niveles, para ello requiere un nivel de formación técnica (Clasificador de Cargos - SUNARP, 2009).

Los intereses y expectativas que tienen los trabajadores es tener acceso a los beneficios laborales, remuneraciones, minimización de riesgos , seguridad en el trabajo, indemnizaciones y recompensas, formación, desarrollo y planes de carrera, fomento de la salud en el entorno laboral , permisos, relación sindical, estabilidad laboral, jubilaciones, equidad en el trabajo e igualdad de oportunidades, comunicación constante.

3.3.2. Proveedores

Los proveedores que brindan el servicio de limpieza, seguridad, traslado de valores y mensajería son los siguientes:

A. Corporación Kristal SAC.

Empresa encargada del servicio de limpieza, es una empresa peruana del sector económico limpieza general de edificios, que inició sus actividades el uno de abril de 2014, aporta con el servicio de limpieza a la institución y mantiene los espacios aseados, empresa con años de experiencia dedicada al rubro. (UniversidadPeru, 2020).

B. MRG Security SAC.

Empresa encargada de servicios de seguridad y vigilancia
Empresa especializada en la prestación de servicios de seguridad y vigilancia privada con más de 12 años de

experiencia, con un prestigio ganado en la región central del país y con proyección a expandirse a nivel nacional. Brinda el servicio de seguridad y vigilancia privada, a partir del mejor talento humano; para así lograr la tranquilidad, satisfacción y confianza de nuestros clientes (MRG Security , 2020, párr 1-2).

El estilo de comportamiento que tiene está guiado por sus valores como la integridad, responsabilidad, respeto, compromiso, honestidad, proactividad, comunicación y confidencialidad (MRG Security , 2020)

Su expectativa es “ser reconocida como una empresa líder a nivel nacional en servicios de seguridad y vigilancia privada, que garantiza eficiencia y alto nivel de calidad con un sello de atención inmediata y personalizada”. (MRG Security, 2020, párr 3)

C. Interservice SRL.

Empresa encargada del servicio de paquetería y brinda servicios de entrega de paquetería en diferentes horarios, todo el flujo de envío es controlado en sus diferentes etapas, el interés que tiene es brindar el mejor servicio a cambio de un monto económico, el nivel de autoridad y compromiso es clave para el envío y recepción de paquetes que permita cumplir con los objetivos o procesos, su estilo de comportamiento está basado en la responsabilidad, respeto y confianza, las expectativas que tiene es ser reconocida como una empresa líder en servicios de paquetería.

D. Hermes.

Transportes blindados S.A, empresa (Hermes , 2020), encargada del servicio de traslado de valores, tiene como visión, ser

reconocidos como los mejores en la administración de riesgos y su misión es cuidar el esfuerzo de los que hacen crecer al país y su comportamiento este guiado en base a sus pilares: crecimiento, excelencia, integridad y desarrollo.

Hermes brinda un servicio que cuenta con consultores de negocio a disposición de sus clientes, procesamiento las 24 horas y 7 días de la semana y los 365 días del año, cuenta con buena tecnología como el Hermetic web, y con una plataforma segura y confiable en cuanto a su infraestructura posee la planta de procesamiento más moderna de América Latina con bóvedas especializadas, los procesos de Hermes son seguros y confiables ya que cuenta con la certificación ISO 901:2008, con la mejor póliza de seguros de la industria, personal especializado y capacitado. (Hermes , 2020)

E. Asconser S.R.L

Proveedor de mensajería y Courier:

Es una empresa que brinda servicio en mensajería y Courier a nivel nacional, preocupados en darle un servicio integral. Cuentan con una flota propia de motocicletas, camionetas y camiones modernos, lo cual minimiza contratiempos y garantiza la entrega de sus envíos a tiempo, cuentan con tecnología de punta para el seguimiento y confirmación de entrega de sus envíos. (UbicoMe, 2020, párr 1)

El interés que tienen es brindar un servicio de calidad a cambio de una contraprestación económica, es un proveedor clave que permite cumplir con las tareas y actividades de la institución, su comportamiento está basado en la confianza, respeto y responsabilidad y las expectativas que tiene es brindar el servicio de mensajería con la mejor calidad.

3.3.3. Usuarios.

Personal Natural o Jurídica que solicita un servicio de:

Registro de Propiedad Inmueble, donde debes inscribir tu casa, departamento, terreno, declaratoria de fábrica (construcciones que se realizan en la propiedad), hipotecas, urbanizaciones, subdivisiones e independizaciones y otros actos; registro de personas naturales, donde se inscriben los testamentos, mandatos, poderes, sucesiones intestadas, divorcios, uniones de hecho, etc y la publicidad registral, certificado negativo de propiedad, certificado negativo de sucesión intestada y testamentos, certificado de gravamen, certificado de búsqueda catastral, etc, vigencia de poder, boleta informativa de vehículos, entre otros. (Radio Programas del Perú - RPP, 2016, párr 2-4).

Los usuarios aportan información, datos, referencias y documentación verídica con el objetivo de absolver sus dudas, recibir orientación y atención de calidad, los usuarios tienen un nivel de autoridad alto ya que representan la razón de ser de toda institución pública, encontrándose al servicio de la sociedad; el compromiso del usuario está basado en el cumplimiento del proceso administrativo o el TUPA de la institución, las expectativas que tiene es recibir una atención de calidad, una orientación adecuada y seguridad.

3.3.4. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.

Considerado también uno de los stakeholders de la SUNARP debido a que:

Es un organismo del Poder Ejecutivo con personería jurídica de derecho público, regulada por la Ley N° 29809, cuya finalidad es promover y difundir los derechos humanos, postulando políticas de acceso a la justicia, con énfasis en las personas en condición de vulnerabilidad. Además, es la encargada de sistematizar la legislación

e información jurídica de carácter general y promover su estudio y difusión, así como disponer su edición oficial. (Convenios Interinstitucionales - SUNARP, 2019, p. 1).

En la plataforma digital única del estado peruano (2020) menciona que el MINJUSDH, brinda el acceso a la justicia, protección de los derechos humanos; oportuna y eficiente asesoría y defensa jurídica de los intereses del estado; garantizando la seguridad jurídica a través del fortalecimiento de los servicios registrales y notariales en favor de todos los ciudadanos.

El nivel de autoridad y compromiso que tiene es ser el:

Ente rector del Sector de Justicia, que tiene por finalidad velar por la vigencia del imperio de la ley, el derecho y la justicia, correspondiéndole promover una eficiente y pronta administración de justicia, vinculando al poder ejecutivo con el poder judicial, el ministerio público y otras entidades. (Convenio de cooperación Interinstitucional, 2017, p. 1)

La manera en cómo aporta es otorgando oportuna y eficiente asesoría y defensa jurídica de los intereses del estado, a través de la formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas institucionales, en los ámbitos nacionales e internacionales, con énfasis en la lucha firme contra la corrupción. El Ministerio de Justicia y Derechos Humanos aprueba, dirige, supervisa y evalúa el cumplimiento de la política nacional del sector, en armonía con la política general del estado y los planes de gobierno. También coordina con los demás ministerios y entidades de la administración pública las actividades vinculadas al ámbito de su competencia. (ROF del MINJUSDH, 2020).

El interés que tiene es el cumplimiento de la política nacional del sector, en armonía con la política general del estado y los planes de gobierno; cuenta con un “mecanismo de acceso y comprobación directa al servicio de publicidad registral en línea de los diferentes registros que administra la SUNARP, para el eficaz ejercicio y cumplimiento de sus funciones” (Convenios Interinstitucionales - SUNARP, 2019, pág. 2)

Según el convenio Interinstitucional – SUNARP (2019), firmado por ambas partes, menciona que el MINJUSDH tiene acceso a la información de la Base Gráfica Registral con la que cuenta la SUNARP con la finalidad que el MINJUSDH pueda visualizar, extraer y descargar de forma gratuita los polígonos de los predios inscritos e incorporados a la Base Gráfica Registral para el cumplimiento de fines de la entidad.

Las expectativas que tiene es el respeto a la ley y a los derechos humanos en el marco de un Estado Constitucional de Derecho.

3.3.5. Colegio de Notarios del Perú

Es importante mencionar también al colegio de notarios del Perú: Es una persona jurídica de derecho público interno, creado por ley N°16607 de fecha 23 de junio de 1967, cuyo funcionamiento se rige por estatuto único y cuyo fin, entre otro, es el de proporcionar seguridad jurídica a los actos y contratos que formaliza. (Convenios Interinstitucionales SUNARP, 2006, p.1).

El notario es una figura indispensable y fundamental en la compra o venta de una vivienda. Los notarios son funcionarios públicos del Estado obligados a proporcionar seguridad jurídica a sus clientes dependen finalmente de la Dirección General de los Registros y del

Notariado (DGRN) del Ministerio de Justicia. (GREENLIFE, 2019, párr 1-2)

El notario verifica la legalidad del contrato privado, que todo este conforme a ley y emite la escritura pública que es el título verificado que el notario guarda en sus archivos. (GREENLIFE, 2019)

Los notarios ejercen la fe pública notarial y garantizan a los ciudadanos un asesoramiento jurídico relativo a todas las vertientes del derecho privado y redacta con rigor y de acuerdo con sus clientes los documentos que contienen cualquier acto y negocio jurídico. Tras la firma en notaría por las partes y la rúbrica del notario, esos documentos adquieren fuerza probatoria y desde ese instante, se presupone su legalidad. (GREENLIFE, 2019)

En el marco de la cooperación interinstitucional el colegio y la SUNARP firmaron el convenio de cooperación interinstitucional que facilita:

El Intercambio de publicaciones que contribuyan al acervo documentario de las bibliotecas institucionales con que cuenta cada institución, así como la adecuada difusión de los precedentes de observancia obligatoria aprobados por el tribunal registral de LA SUNARP, entre los miembros del colegio. (Convenios Interinstitucionales SUNARP, 2006, p. 2).

Además que se busca “la integración entre los Notarios del colegio y SUNARP, a través de un entorno web, permite la presentación de partes notariales en formatos electrónicos firmados digitalmente, así como su calificación y, de ser el caso, su ulterior inscripción”. (Convenios Interinstitucionales SUNARP, 2006, p. 2).

Desarrollándose actividades de cooperación y coordinación entre ambos, “que incluirá el intercambio de información, y se celebran

reuniones de coordinación entre ambas partes, que se definirán los aspectos operativos necesarios” (Convenios Interinstitucionales SUNARP, 2006, p. 2).

Las expectativas que tiene el colegio de notarios del Perú, es desenvolverse en un entorno legal de colaboración y cooperación recíproca, tendiente a propiciar y facilitar la integración.

3.3.6. Organismo de Formalización de la Propiedad Informal

Es una persona jurídica de Derecho Público y organismo público descentralizado adscrito al Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento creado mediante Decreto Legislativo N°803- Ley de Promoción y Acceso a la Propiedad Formal, dotado de personería de Derecho Público y autonomía administrativa, funcional, técnica, económica y financiera. Tiene como función principal, diseñar, normar, ejecutar y controlar el proceso de formalización de la propiedad predial y su mantenimiento en la formalidad. (Convenios Interinstitucionales, 2018, p. 1)

Su nivel de autoridad y compromiso según el Organismo de la Formalización de la Propiedad Informal- COFOPRI (2020) menciona que es “ un organismo rector máximo, encargado de diseñar y ejecutar de manera integral y comprensiva el Programa de Formalización de la Propiedad a nivel nacional” (párr. 1).

COFOPRI aporta realizando la formalización de predios urbanos informales, centros poblados, pueblos tradicionales y centros urbanos que tengan antigüedad de posición antes de diciembre 2004. (Organismo de la Formalización de la Propiedad Informal- COFOPRI, 2020).

El interés que tiene está plasmado en su misión “formalizar la propiedad predial urbana, así como generar información catastral urbana a favor de los ciudadanos y Gobiernos Locales, de manera integral, comprehensiva y oportuna” (Organismo de la Formalización de la Propiedad Informal- COFOPRI, 2020, párr. 1),

El convenio de cooperación interinstitucional que celebraron COFOPRI y la SUNARP le permite:

Tener acceso a la información de la Base Gráfica Registral con la que cuenta la SUNARP, con la finalidad que COFOPRI pueda visualizar de forma gratuita los polígonos de los predios inscritos e incorporados a la Base grafica Registral, lo cual permitirá el cumplimiento de los fines de las entidades que accedan a ella. Las entidades del Estado como COFOPRI requieren información de los predios inscritos en el Registro de Predios administrado por la SUNARP a fin de iniciar las acciones tendientes al saneamiento físico legal de inmuebles, otorgamiento de concesiones para la ejecución de proyectos de inversión u otros procedimientos propios, conforme a sus competencias. (Convenios Interinstitucionales, 2018, p. 1).

(...) La SUNARP cuenta con una “Base Gráfica Registral, la cual constituye un conjunto de datos gráficos y alfanuméricos automatizados de predios inscritos en el Registro de Predios a partir de la información técnica que obra en los títulos archivados, elaborado sobre una Cartografía Base”. (Convenios Interinstitucionales, 2018, p. 1)

Su nivel de autoridad y compromiso radica en ser el “rector máximo, encargado de diseñar y ejecutar de manera integral y comprensiva el programa de formalización de la propiedad a nivel nacional”. (Organismo de la Formalización de la Propiedad Informal- COFOPRI,

2020, párr.1), mediante la identificación, evaluación y otorgamiento de títulos, trabaja juntamente con instituciones público y privadas para la obtención de información jurídica y social del área a formalizar.

La manera en cómo aporta COFOPRI en la formalización de la propiedad es mediante sus técnicos quienes se trasladan a los pueblos para formalizar a fin de identificar las posesiones informales y realizar los estudios de diagnóstico para determinar cuántos lotes pueden ser formalizados para esto se solicita a instituciones públicas y privadas información jurídica y social del área a formalizar, se recopila documentación de los pobladores para acreditar la fecha de ocupación y se trabaja información cartográfica y una vez definida la viabilidad de formalización de los pueblos se diseñan los planos perimétricos de trazado y lotización de todo el pueblo, los cuales son inscritos en los Registros Públicos – SUNARP, culminando de esta forma la formalización integral del pueblo. (COFOPRITV, 2019).

Las expectativas que tiene la institución están orientadas al “Plan Nacional Wasiy – Plan de titulación: que prevé formalizar un millón de predios durante los próximos cinco años y al Plan nacional Utjawi, Plan catastro urbano: busca catastrar dos millones de predios los próximos cinco años”. (COFOPRITV, 2019).

3.3.7. Gobiernos Regionales

Gobierno Regional “es una persona jurídica de Derecho Público con autonomía política económica y administrativa en asuntos de su competencia”. (Convenios Gobiernos Regionales- SUNARP, 2019, párr. 1)

Asimismo, son los que se encargan de la administración superior de cada uno de los departamentos, con autonomía política, económica y

administrativa para los asuntos de su competencia, en el marco de un estado unitario y descentralizado. Se componen de dos órganos: un Consejo Regional y un Gobernador Regional. (Plataforma Digital Unica del Estado Peruano, 2020, párr. 1).

Los gobiernos regionales tienen como responsabilidades “el desarrollo de la planificación regional, ejecución de proyectos de inversión pública, promoción de las actividades económicas y administración de la propiedad pública”. (Convenios Gobiernos Regionales- SUNARP, 2019).

La manera en cómo influencia es mediante “el ordenamiento jurídico peruano, la gestión de los Gobiernos Regionales corresponde al gobierno a nivel regional. Este nivel de gobierno fue introducido en la legislación peruana con la puesta en vigencia de la Constitución del 79”. (Wikipedia, 2020).

En el Convenios de Gobiernos Regionales- SUNARP (2019) firmado por el Gobierno Regional de Junin y la SUNARP menciona que el gobierno regional:

Es una persona jurídica de derecho público con autonomía política económica y administrativa en asuntos de su competencia, contribuyendo para su administración económica y financiera un pliego presupuestal teniendo jurisdicción en el ámbito de sus respectivas circunscripciones territoriales, conforme a Ley y tiene por finalidad esencial fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública, privada y el empleo, garantizando el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales y locales que desarrolla. (p. 1)

El convenio de cooperación interinstitucional entre ambas partes se suscribe conforme a ley:

Con el Decreto Legislativo N° 1089, que establece el régimen temporal Extraordinario de Formalización y Titulación de Predios Rurales, se señala que, los efectos de propender una efectiva promoción de las inversiones del Sector Agrario, mediante la organización de un procedimiento ágil y eficaz tanto de titulación como de inscripción registral de predios rústicos, así como aquellos relativos a la posesión y la propiedad, como las áreas eriazas habilitadas a la actividad agropecuaria. (Convenios Gobiernos Regionales- SUNARP, 2019, párr. 2).

A través del artículo 1° del decreto Supremo N° 326-2016-EF, se dispone a exonerar del pago de tasas registrales y cualquier otro derecho de trámite ante la Superintendencia Nacional de los registros Públicos a favor de los Gobiernos Regionales, en el servicio de la función descrita en el literal n) del Artículo 51° de la Ley N° 27867, Ley Organiza de Gobiernos Regionales. (Convenios Gobiernos Regionales- SUNARP, 2019, párr. 2)

Su estilo de comportamiento está basado en la autonomía política, economía y administrativa que tienen en los asuntos de su competencia y le corresponde al Consejo Regional aprobar, modificar o derogar las normas que regulen o reglamenten los asuntos y materias de competencia y funciones del Gobierno Regional. (Convenios Gobiernos Regionales- SUNARP, 2019).

Las expectativas que tiene son (...)“Promover, gestionar y administrar el proceso de saneamiento físico legal de la propiedad agraria, con la participación de actores involucrados, cautelando el carácter imprescriptible e inembargable de las tierras de las Comunidades

Campesinas y Nativas”. (Convenios Gobiernos Regionales- SUNARP, 2019, párr. 1)

Se busca implementar lo dispuesto en el Decreto Legislativo N°1089 y en el artículo 1 de D.S. N° 326-2016-EF que dispone:

Implementar un adecuado seguimiento de los procedimientos de calificación de los predios rurales que se tramitan (...) exonerar del pago de tasas y cualquier otro derecho de trámite ante la SUNARP a los Gobiernos Regionales en el ejercicio de la función descrita en el literal n) del artículo 51° de la Ley N° 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales. (Convenios Gobiernos Regionales- SUNARP, 2019, p. 2).

3.3.8. Municipalidades

Según la Ley N°27972, Ley Orgánica de Municipalidades “es una entidad básica de la organización territorial del Estado, que goza de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia”. (Convenios con Municipalidades - SUNARP, 2020, p. 1)

Las municipalidades provinciales y distritales se originan en la respectiva demarcación territorial que aprueba el Congreso de la República, a propuesta del Poder Ejecutivo. Sus principales autoridades emanan de la voluntad popular conforme a la Ley Electoral correspondiente. Las municipalidades de centros poblados son creadas por ordenanza municipal provincial. (Ley Organica de Municipalidades Ley N° 27972, 2003, p. 7).

Los gobiernos locales (municipalidades) “administran exclusivamente los impuestos que la ley les asigna tales como el impuesto predial, impuesto al patrimonio automotriz, alcabala, Impuestos a los juegos,

etc.; así como los derechos y tasas municipales tales como licencias, arbitrios y derechos”. (SUNAT, 2020, párr. 3)

La manera en cómo aportan las municipalidades es representando “al vecindario, promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción”. (Ley Organica de Municipalidades Ley N° 27972, 2003, p. 7)

Los gobiernos locales promueven el desarrollo económico local, con incidencia en la micro y pequeña empresa, a través de planes de desarrollo económico local aprobados en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo; así como el desarrollo social, el desarrollo de capacidades y la equidad en sus respectivas circunscripciones. (Ley Organica de Municipalidades Ley N° 27972, 2003, p. 8)

Los intereses que tienen es ser una instancia de representación, promotora del desarrollo integral sostenible y prestadora de servicios públicos.

Las municipalidades y al SUNARP actualmente tienen un convenio que permite a las municipalidades tener:

Acceso y comprobación directa del servicio de publicidad registral en línea y del servicio de consultas web del ex registro predial urbano, para el eficaz ejercicio y cumplimiento de sus funciones, en el marco de lo dispuesto en la Ley N°29566, y el Decreto Legislativo N°1271. (Convenios con Municipalidades - SUNARP, 2020)

Y beneficios indicados en el artículo 5 literal a) de la Ley N° 29566, “Ley que modifica diversas disposiciones con el objeto de mejorar el

clima de inversión y facilitar el cumplimiento de obligaciones tributarias”:

Dispone que en la tramitación de cualquiera de las modalidades de licencia de edificación, contempladas en el artículo 25 de la Ley N°29090, “Ley de regulación de habilitaciones urbanas y de Edificaciones, y de funcionamiento”, no será exigible la presentación de la copia literal de dominio, correspondiendo a la municipalidad respectiva efectuar la verificación a través del portal web de la Superintendencia Nacional de Registros Públicos. (SUNARP). (Convenios con Municipalidades - SUNARP, 2020, p. 1)

Con fecha 20 de diciembre de 2016 entro en vigencia el Decreto Legislativo N° 1271, “Decreto Legislativo que modifica la Ley N° 28976, Ley Marco de Licencia de Funcionamiento”, el cual modifica el literal b) del artículo 7° de la Ley N° 28976:

Dispone que las Municipalidades cuenten con acceso gratuito y permanente a la base de datos administrada por la SUNARP, a fin de verificar la información del número de Partida Electrónica y Asientos de inscripción de los representantes legales o apoderados que se consignen al momento de la tramitación de la licencia de funcionamiento. (Convenios con Municipalidades - SUNARP, 2020, p. 2).

En cuanto al nivel de autoridad y compromiso las municipalidades gozan de “autonomía que la Constitución Política del Perú establece para las municipalidades, radica en la facultad de ejercer actos de gobierno, administrativos y de administración, con sujeción al ordenamiento jurídico”. (Ley Organica de Municipalidades Ley N° 27972, 2003, p. 7)

El estilo de comportamiento de las municipalidades está sujetas a leyes y disposiciones conforme a la constitución que “regulan las

actividades y funcionamiento del Sector Público; así como a las normas técnicas referidas a los servicios y bienes públicos, y a los sistemas administrativos del Estado que por su naturaleza son de observancia y cumplimiento obligatorio”. (Ley Organica de Municipalidades Ley N° 27972, 2003, p. 8)

La Única Disposición Complementaria de la Ley 29566 establece que: “Las entidades de la administración pública que de cualquier manera intervienen o participan en los tramites de constitución de empresa, otorgamiento de licencias de funcionamiento, licencias de habilitación urbana y de edificación, y transferencia de propiedad, se encuentran obligadas a proporcionar e intercambiar entre ellas información que obra en su poder a solo requerimiento de la entidad solicitante y en forma gratuita, mediante el acceso inmediato al respectivo portal web o dentro de las 24 horas de recibida la solicitud, quedando prohibido el cobro de suma alguna por dicho concepto. (Convenios con Municipalidades - SUNARP, 2020, p. 1).

3.3.9. Ministerio de Economía y Finanzas – MEF.

El Ministerio de económica y finanzas “es un organismo del Poder Ejecutivo, cuya organización, competencia y funcionamiento está regido por el Decreto Legislativo N° 183 y sus modificatorias”. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020, párr. 1)

Esta encargada de planear, dirigir y controlar los asuntos relativos al presupuesto, tesorería, endeudamiento, contabilidad, política fiscal, inversión pública y política económica y social. Asimismo diseña, establece, ejecuta y supervisa la política nacional y sectorial de su competencia asumiendo la rectoría de ella. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020, párr. 1).

Las principales funciones que tiene el MEF es “dictar normas y lineamientos técnicos para la adecuada ejecución y supervisión de la política económica y financiera, la gestión de los recursos públicos, así como para el otorgamiento y reconocimiento de derechos, la fiscalización y la sanción, en materias de su competencia”. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020, párr. 2).

El nivel de autoridad del Ministerio de Economía y Finanzas: “Ejercer la rectoría de los Sistemas Administrativos de Presupuesto Público, Tesorería, Endeudamiento Público, Contabilidad, Abastecimiento, Programación Multianual y Gestión de Inversiones; así como del Sistema Funcional de Promoción de la Inversión Privada” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020, párr. 3)

Su misión es “armonizar la política económica y financiera, a través de la transparencia y responsabilidad fiscal, contribuyendo al crecimiento económico sostenido del país promoviendo la inversión pública” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020, párr. 2).

Los intereses que tiene es mantener la estabilidad macroeconómica, impulsar la competitividad y cerrar brechas sociales.

Su comportamiento está guiado por el código de ética de la función pública:

El Servicio a la Nación, de conformidad con lo dispuesto en la Constitución Política, y busca la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020, párr. 1). Las expectativas que tiene esta plasmado en los objetivos estratégicos institucionales:

Consolidar el equilibrio y sostenibilidad fiscal, mejorar el nivel de estabilidad de los ingresos públicos, lograr una mayor apertura económica y armonización del mercado de bienes y servicios, Incrementar la cobertura y eficiencia de los mercados financieros y previsional privado, reactivar la inversión orientada al cierre de brechas de infraestructura social y productiva, mejorar la calidad del gasto público en los diversos niveles de gobierno, optimizar la transparencia y rendición de cuentas en el sector público, modernizar la gestión institucional del Ministerio. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2020, párr. 3-8).

3.3.10. Superintendencia Nacional de Administración Tributaria

La Superintendencia Nacional de Administración Tributaria “es un organismo técnico especializado, adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas, cuenta con personería jurídica de derecho público, con patrimonio propio y goza de autonomía funcional, técnica, económica, financiera, presupuestal y administrativa”. (SUNAT, 2020, párr. 1)

La SUNAT tiene como finalidad primordial administrar los tributos del gobierno nacional y los conceptos tributarios y no tributarios que se le encarguen por Ley o de acuerdo con los convenios interinstitucionales que se celebren, proporcionando los recursos requeridos para la solvencia fiscal y la estabilidad macroeconómica; asegurando la correcta aplicación de la normatividad que regula la materia y combatiendo los delitos tributarios y aduaneros conforme a sus atribuciones. (SUNAT, 2020, párr. 1)

Administra los tributos del gobierno nacional (con excepción de las municipales) y facilitamos el comercio exterior promoviendo el cumplimiento tributario y aduanero mediante el uso de la tecnología y el fortalecimiento de la conciencia tributaria. Trabajamos con un

equipo humano íntegro, unificado, competente y comprometido con el país para brindar un servicio de excelencia. (Plataforma Digital Unica del Estado Peruano, 2019, párr. 1)

La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat) y la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (Sunarp) suscribieron un convenio que permitirá el intercambio de información y la cooperación técnica entre ambas instituciones, gracias a este convenio se podrá disminuir la brecha existente entre la cantidad de empresas inscritas en la Sunarp y las que se encuentran registradas en el padrón RUC de la Sunat. (Gestión, 2018).

Complementando a lo mencionado anteriormente mediante el convenio de cooperación institucional firmada por ambas partes tiene como objeto:

Establecer los mecanismos de cooperación técnica o de intercambio de información, para ser utilizados exclusivamente por las partes. La información intercambiada permitirá disminuir la brecha existente entre la cantidad de empresas inscritas en la SUNARP y las registradas en el padrón RUC de la SUNAT, con lo cual se espera disminuir el riesgo de evasión tributaria y el empleo de las entidades y personas jurídicas para la comisión de delitos tributarios; así como, identificando aquellas que están en proceso o estado en, liquidación, extinción o disolución y' presumiblemente sigan realizando actividad económica; así como de contar con información de participacionistas y representantes legales. (Convenios Interinstitucionales - SUNARP, 2018, p. 2)

El nivel de autoridad que tiene la SUNAT “cuenta con personería jurídica de derecho público, con patrimonio propio y goza de

autonomía funcional, técnica, económica, financiera, presupuestal y administrativa que, en virtud de lo dispuesto por el Decreto Supremo N° 061-2002-PCM”. (SUNAT, 2020, párr. 1)

La manera en cómo aporta la SUNAT está plasmada en su misión es servir al país proporcionando los recursos necesarios para la sostenibilidad fiscal y la estabilidad macroeconómica, contribuyendo con el bien común, la competitividad y la protección de la sociedad, mediante la administración y el fomento de una tributación justa y un comercio exterior legítimo. (SUNAT, 2020, párr. 1).

Sus expectativas como menciona es su visión es “convertirse en la administración tributaria y aduanera más exitosa, moderna y respetada de la región”. (SUNAT, 2020, párr. 2).

3.3.11. Colegio de Arquitectos

El colegio de Arquitectos del Perú, “es una agrupación gremial, con estatus de persona jurídica, que agrupa a los arquitectos peruanos. Tiene como función supervisar a los profesionales de Arquitectura del país”. (Wikipedia , 2015, párr. 1) Como agrupación gremial está orientada:

En intervenir en su competencia profesional en las considerables y nefastas consecuencias del crecimiento urbano desordenado y sus efectos sobre el medio ambiente que se perfilan a nivel mundial, también en el colapso energético, en el agotamiento de campos acuíferos, en el deterioro de la atmósfera y en la reducción del espacio fértil para la agricultura. (Colegio de Arquitectos del Perú, 2020, párr. 13)

La manera en cómo influencia el colegio de arquitectos es brindando “capacitación profesional y gremial desde los 21 Consejos Regionales y 12 Oficinas Zonales en todo el Perú, con el objetivo de contribuir en

el desarrollo de una sociedad más integrada en términos culturales, económicos y sociales”. (Colegio de Arquitectos del Perú, 2020, párr. 12)

El CAP tiene como misión, cautelar el ejercicio profesional de la arquitectura con orden y eficiencia en función del mejoramiento permanente del hábitat de nuestra población y de la calidad de nuestras edificaciones y ciudades. Al mismo tiempo ofrecer al colegiado el apoyo gremial y de asesoría y bienestar que le corresponda. (Colegio de Arquitectos del Perú, 2020, párr. 1).

Actualmente el CAP y la SUNARP firmaron un convenio de cooperación interinstitucional con el fin de:

Coordinar y organizar actividades académicas y de capacitación, dirigida a los servidores de la Zona Registral, agremiados del Colegio de Arquitectos y público en general, sobre los diferentes procedimientos registrales, requisitos y formalidades necesarias para la inscripción de actos en los diferentes Registros y en temas de interés en los diferentes ámbitos relevantes del derecho nacional, que propiciará un tratamiento interdisciplinario en el quehacer jurídico y coadyuvará en el perfeccionamiento de los conocimientos de los participantes. (Convenio de cooperación interinstitucional- SUNARP, 2019, p. 1).

El convenio entre la Zona Registral y el Colegio de Arquitectos tiene como finalidad “realizar reuniones de trabajo y eventos de capacitación a fin de coadyuvar a una atención adecuada en beneficio del usuario, capacitación, perfeccionamiento de los beneficiarios y en la formación profesional de los participantes” (Convenio de cooperación interinstitucional SUNARP, 2019, p. 1).

Las expectativas que tiene el CAP están plasmadas en su visión “Ser reconocido como un ente consultivo de alta dirección que influye en el diseño, implementación y ejecución de políticas públicas en el rubro arquitectónico y urbanístico”. (Colegio de Arquitectos del Perú, 2020, párr. 2).

3.3.12. SERVIR

La Autoridad Nacional del Servicio Civil es el órgano de gestión de recursos humanos en el estado. Y su influencia es alta ya que es la gerencia de recursos humanos de la administración pública, es una entidad adscrita a Presidencia del Consejo de Ministros. (SERVIR, 2020).

SERVIR es un “organismo técnico especializado, es decir, cuenta con independencia funcional para ejercer su labor a nivel multisectorial e intergubernamental respecto de la gestión las personas al servicio del Estado”. . (SERVIR, 2020, párr 4).

El nivel de autoridad y compromiso de la institución es ser el ente rector del sistema, brinda las reglas de juego a nivel nacional sobre la gestión de recursos humanos en el sector público, la manera en cómo aporta es por medio de la formulación de políticas nacionales, opiniones técnico-vinculantes, normas y la supervisión de su cumplimiento, y la resolución de conflictos. (SERVIR, 2020).

Los intereses que tiene es fortalecer a las personas que laboran en las entidades públicas de manera integral y continua, para servir a la ciudadanía. Para ello, su rol consiste en formular políticas nacionales, emitir opinión técnica vinculante, dictar normas, supervisar su cumplimiento y resolver conflictos sobre los recursos humanos del Estado. (Plataforma Unica Digital del Estado Peruano, 2020, párr. 3)

El estilo de comportamiento de SERVIR es servir de apoyo y soporte en la gestión de los recursos humanos y de los servidores públicos, su comportamiento está basado en las normas que rigen el Servicio Civil que son los Decretos Legislativos 1023, 1024, 1025, 1026 y los regímenes laborales DL. 276, DL 728 y el DL 1057 (CAS). (SERVIR, 2020).

Expectativas que tiene SERVIR es un “servicio civil meritocrático, flexible y con altos niveles de eficiencia que sirva mejor a todos los peruanos. Para ello debe implementar la Reforma del Servicio Civil”. (SERVIR, 2020, párr 2).

Tabla 3

Stakeholders primario

N°	Actores
1	Usuarios (Clientes)
2	Servidores D.L. 728
3	Servidores D.L. 1057
4	Practicantes
5	Corporación Kristal S.A.C. (Clientes)
6	Mrg Security S.A.C. (Clientes)
7	Interservice S.R.L. (Clientes)
8	Hermes Transportes Blindados S.A. (Clientes)
9	Asconser S.R.L (Clientes)

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4

Stakeholders secundario

N°	Actores
1	Organismo de Formalización de la Propiedad Informal
2	Gobiernos Regionales
3	Municipalidades
4	Colegio de Notarios del Perú
5	Colegio de Arquitectos del Perú
6	Superintendencia Nacional de Administración Tributaria
7	Ministerio de Economía y Finanzas

N°	Actores
8	Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.
9	Autoridad Nacional del Servicio Civil.

Fuente: Elaboración Propia

Capítulo IV

La formulación

4.1. Determinación de objetivos y medios

4.1.1. Objetivo general

Fortalecer la comunicación interna en los trabajadores de la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo.

4.1.2. Objetivos específicos

- Fortalecer la dimensión operativa, como parte de la comunicación interna en los trabajadores de la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo.
- Fortalecer la dimensión estratégica como parte de la comunicación interna en los trabajadores de la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo.
- Fortalecer la dimensión cultural, como parte de la comunicación interna en los trabajadores de la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo.
- Fortalecer la dimensión motivacional como parte de la comunicación interna en los trabajadores de la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo.
- Fortalecer la dimensión feedback, como parte de la comunicación interna en los trabajadores de la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo.
- Fortalecer la dimensión propositiva como parte de la comunicación interna en los trabajadores de la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo.

4.1.3. Árbol de objetivos y medios

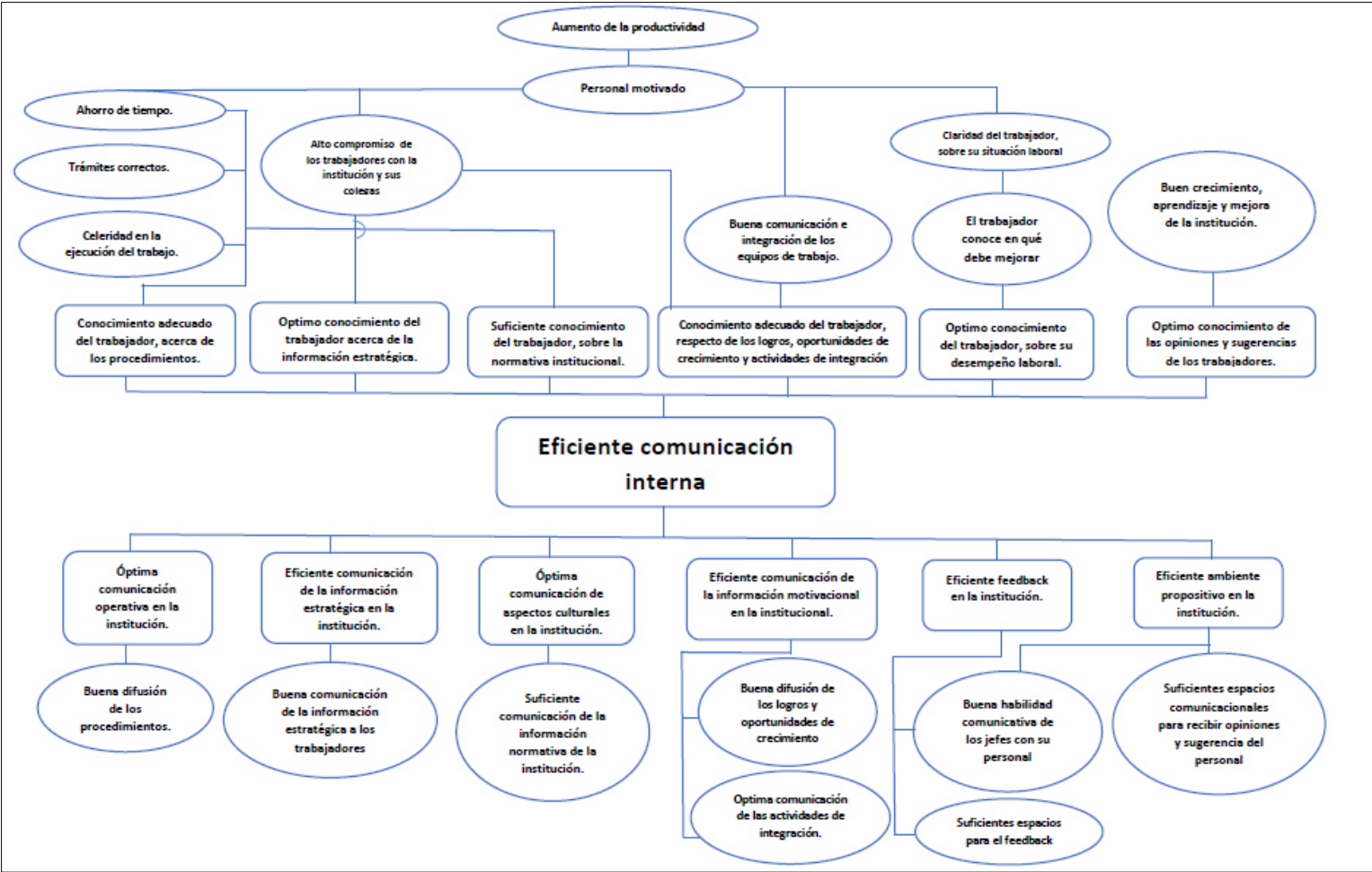


Figura 11. Árbol de objetivos

Fuente: Elaboración Propia

El objetivo que persigue la presente investigación es lograr una eficiente comunicación interna en Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo, a partir del diseño de una propuesta de mejora. Para lo cual se identificó los siguientes medios y fines:

A. Medios y fines

- Optima comunicación operativa en la institución

Este medio resulta a partir de la causa identificada en el árbol de problemas que es: la limitada comunicación operativa en la institución, la cual debe ser mejorada para lograr un conocimiento adecuado del trabajador, acerca de los procedimientos generando de esa manera, mayor celeridad en la ejecución del trabajo, tramites correctos, ahorro de tiempo, motivación y aumento de la productividad.

“Una buena comunicación interna es un punto estratégico en la vida de las organizaciones. Y hacerlo eficazmente se traduce en mayor productividad y armonía dentro del ámbito laboral”. (Brandolini, Gonzales, & Hopkins, 2009, p. 14)

- Eficiente comunicación de la información estratégica en la institución

Este medio resulta a partir de la causa identificada en el árbol de problemas que es la: deficiente comunicación de la información estratégica, la cual debe ser mejorada para lograr un óptimo conocimiento del trabajador acerca de la información estratégica logrando con ello un alto compromiso con la institución y sus colegas, motivación y aumento de la productividad.

“Contar con un buen plan de comunicación interna que se encuentre alineado con la estrategia global de la

organización, puede incrementar el compromiso de los colaboradores y su productividad” (Brandolini, Gonzales, & Hopkins, 2009, p. 9)

- Óptima comunicación de aspectos culturales en la institución.

Este medio resulta a partir de la limitada comunicación de aspectos culturales en la institución, causa identificada en el árbol de problemas; la cual debe ser mejorada para lograr que el trabajador tenga conocimiento sobre la normativa institucional, celeridad en la ejecución del trabajo, tramites correctos y ahorro de tiempo, lo cual genera motivación en el personal y con ello aumenta la productividad.

- Eficiente comunicación de la información motivacional en la institución

Este medio resulta a partir de la causa identificada en el árbol de problemas que es la: deficiente comunicación de la información motivacional en la institucional, la cual debe ser mejorada para lograr un conocimiento adecuado del trabajador, respecto de los logros, oportunidades de crecimiento y actividades de integración, así como también una buena comunicación e integración de los equipos de trabajo, ello generará una mayor motivación y aumento de la productividad.

Con respecto al problema identificado de la falta de comunicación de oportunidades de crecimiento, al ser una entidad que pertenece al sector público aún se viene trabajando en ese aspecto y brindar a los trabajadores las oportunidades de crecimiento, promoción o ascensos basados en la meritocracia uno de los fundamentos

principales de SERVIR, dado por la coyuntura actual este proceso se ha desacelerado, además actualmente en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII – Sede Huancayo, las adjudicaciones a un puesto se realizan mediante concurso público existiendo una limitada cantidad de puestos, razón por la cual para el desarrollo del objetivo no se abarcara la mejora de la comunicación de las oportunidades de crecimiento por esas limitantes.

Lo mencionado en el párrafo anterior, “Incrementa la motivación y el sentido de pertenencia de los colaboradores” (Brandolini, Gonzales, & Hopkins, 2009, p. 116)

- Eficiente feedback en la institución

Este medio resulta a partir de un deficiente feedback en la institución, causa identificada en el árbol de problemas; la cual debe ser mejorada para lograr un óptimo conocimiento del trabajador, sobre su desempeño laboral y que este sepa cómo debe mejorar, ello generará una mayor motivación y aumento de la productividad.

- Eficiente ambiente propositivo en la institución

Este medio resulta a partir de un deficiente ambiente propositivo en la institución siendo una causa identificada en el árbol de problemas, la cual debe ser mejorada para lograr un óptimo conocimiento de las opiniones y sugerencias de los trabajadores, así como el crecimiento, aprendizaje y mejora de la institución.

“Un factor clave es que todos los integrantes de la empresa acompañen el proyecto de comunicación interna a partir de aportes, sugerencias y que adopten una actitud

comunicativa en donde escuchar sea tan importante como comunicar”. (Brandolini, Gonzales, & Hopkins, 2009, p. 23)

4.1.4. Sustento de evidencias

La presente investigación ha conllevado la necesidad de efectuar varias consultas principalmente a la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), y a la Superintendencia Nacional de Registros Públicos SUNARP. Asimismo a la revisión de las seis dimensiones de la comunicación interna según Alejandro Formanchuk, dando como resultado una serie de evidencias que demuestran que es necesaria una propuesta de mejora de la comunicación interna.

Entre las consultas a SERVIR (2017) para la identificación de los mismos se cuenta con:

- Ley N°30057, Ley del Servicio Civil
- Decreto Legislativo N° 1023, se creó la Autoridad Nacional del Servicio Civil - SERVIR, rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos (p.1)
- El artículo 5 del citado Decreto Legislativo N° 1023 dispone que el Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos comprende los siguientes subsistemas; a) La planificación de políticas de recursos humanos, b) La organización del trabajo y su distribución, e) La gestión del empleo, d) La gestión del rendimiento, e) La gestión de la compensación, f) La gestión del desarrollo y la capacitación, g) La gestión de las relaciones humanas; y, h) La resolución de controversias (p.1)
- El artículo 3 del Reglamento General de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, aprobado por Decreto Supremo N° 040-2014-PCM, establece que los siete (7) subsistemas citados anteriormente a su vez se encuentran integrados por procesos.
- El literal e) del numeral 3.7 del citado artículo 3 considera que el Subsistema de Gestión de Relaciones Humanas y Sociales,

procesos que se consideran dentro de este subsistema: a) Relaciones laborales individuales y colectivas, b) Seguridad y Salud en el Trabajo, c) Bienestar Social, d) Cultura y Clima Organizacional; y, e) Comunicación Interna (p.1).

- En la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 238-2014-SERVIR/PE formalizó la aprobación de la Directiva N° 002-2014-SERVIR/GDRSH "Normas para la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las entidades públicas". (p.2)
- El Informe Técnico N° 203-2017-SERVIR/GDSRH la Gerencia de 96. Desarrollo del Sistema de Recursos Humanos propone la aprobación de la "Guía para la Gestión del Proceso de Comunicación Interna del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos". (p.1)

Entre las consultas a Sunarp para la identificación de estos se revisó el Plan estratégico del periodo 2019 – 2023, alineando nuestro trabajo al mencionado documento.

Finalmente se revisó el método de las seis dimensiones de la comunicación interna planteado por Alejandro Formachuk, considerado uno de los principales referentes internacionales en temas de comunicación interna. (Formanchuk -Comunicación Interna Cocreada, 2018)

4.2. Análisis de alternativas

Para el análisis primero se identificó las alternativas, siendo estas las siguientes:

- A. Buena difusión de los procedimientos
- Cartilla digital informativa de los procedimientos
 - Desarrollo de reuniones de información acerca de los procedimientos.

- B. Buena comunicación de la información estratégica a los trabajadores.
- Programa de inducción actualizada.
 - Creación de una política de comunicación interna
 - Revista interna o newsletter
- C. Suficiente comunicación de la información normativa de la institución.
- Cartilla digital informativa de la normativa institucional.
 - Desarrollo de reuniones de información acerca de la normatividad institucional.
- D. Buena difusión de los logros de la institución.
- Cronograma de difusión de logros de la institución.
 - Implementación de un comité de comunicación interna, para la gestión de la difusión de logros.
 - Difusión de los logros mediante la página web.
- E. Óptima comunicación de las actividades de integración.
- Programa de actividades de integración.
 - Implementación de un comité de comunicación interna, para la gestión de la difusión de actividades de integración.
- F. Buena habilidad comunicativa de los jefes con su personal.
- Capacitación a líderes en el tema de habilidades blandas: liderazgo, habilidades comunicativas y trabajo en equipo.
 - Programa de capacitación a los líderes (jefes) sobre el feedback y la metodología de desarrollo de este.
- G. Suficientes espacios para el feedback.
- Guía de retroalimentación.
 - Formalizar los espacios de feedback.

H. Suficientes espacios comunicacionales para recibir opiniones y sugerencias del personal.

- Programa de sugerencias.
- Optimizar el uso de canales existentes.

Se realizó una evaluación de todas las alternativas planteadas y los resultados se mencionan a continuación en los productos.

4.3. Productos

Por lo mencionado anteriormente, el propósito del presente trabajo de investigación es dotar a la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo de una propuesta de mejora de la comunicación interna que incluya la comunicación operativa, estratégica, cultural, motivacional, feedback y propositiva. En virtud de ello y en concordancia con los objetivos establecidos, los productos propuestos son:

1. Cartilla digital informativa de los procedimientos.
2. Programa de inducción actualizado.
3. Cartilla digital informativa de la normativa institucional.
4. Cronograma de difusión de logros.
5. Programa de actividades de integración.
6. Programa de capacitación a líderes en el tema de habilidades blandas: liderazgo, habilidades comunicativas y trabajo en equipo.
7. Programa de capacitación a los líderes (jefes) sobre el feedback y la metodología de aplicación.
8. Guía de retroalimentación.
9. Programa de sugerencias y propuestas del personal.

Los procedimientos seguidos para la elaboración de cada producto se detallan a continuación:

4.3.1. Producto 1: Cartilla digital informativa de los procedimientos

A. Metodología de diseño.

Para la consolidación del contenido de la propuesta de mejora de la comunicación interna en relación a la dimensión operativa, se planteó la elaboración de una cartilla digital informativa de procedimientos en coordinación con la Unidad de Administración, quien selecciono lo procesos de mayor relevancia y frecuencia los cuales serán considerados en la cartilla, tomando dicha información del manual de procedimientos de la institución.

B. Estructura del instrumento.

El diseño de la cartilla digital informativa de los procedimientos de la sede administrativa de la Zona Registral N°VIII - Sede Huancayo se realizó tomando como referencia el Manual de Procedimientos de la Institución que incluye toda la información referente a los procedimientos de cada área, y seguirá la siguiente estructura:

- Definición de objetivos.
- Identificación de los procedimientos esenciales.
- Elaboración de la cartilla digital.
- Evaluación de resultados.

4.3.2. Productos 2: Programa de inducción actualizado.

A. Metodología de diseño.

Para la consolidación del contenido de la propuesta de mejora de la comunicación interna en relación con la dimensión estratégica se planteó la actualización del programa de inducción en coordinación con el encargado del desarrollo del proceso de inducción del área de Personal, del cual se obtuvo sugerencias y recomendaciones a fin de poner énfasis en comunicar los objetivos del puesto, del área y de la organización.

B. Estructura del instrumento.

La actualización del programa de inducción incluirá informar los objetivos del puesto, del área y de la organización, tomando como referencia la estructura actual del proceso de inducción a través del cual los nuevos trabajadores adquieren los conocimientos y habilidades necesarias para convertirse en miembros efectivos de la institución esta incluirá la siguiente estructura:

- Definición de objetivos.
- Identificación de etapas de la inducción donde se reforzaría la comunicación de los objetivos del puesto, área y organización.
- Actualización del programa de inducción.
- Evaluación de resultados.

4.1.1. Productos 3: Cartilla digital informativa de la normativa institucional.

A. Metodología de diseño.

Para la consolidación del contenido de la propuesta de mejora de la comunicación interna en relación con la dimensión cultural se planteó la elaboración de la cartilla informativa de la normativa institucional en coordinación con el encargado de la Unidad de Administración, tomando como referencia la normativa de la institución (Directivas, memorándum, reglamentos, etc.)

B. Estructura del instrumento.

El diseño de la cartilla digital informativa de la normativa institucional se realizó tomando como referencia el RIT, ROF y normas de la Institución, incluyendo el modo de trabajo y haciendo énfasis en lo que está permitido y lo que no en la institución, la estructura es la siguiente:

- Definición de objetivos.
- Recolección de las normativas vigentes de la institución.
- Seleccionar las normativas principales y de mayor impacto con el desenvolvimiento y desempeño del trabajo.
- Elaboración de la cartilla digital.
- Evaluación de resultados.

4.3.3. Productos 4: Cronograma de difusión de logros.

A. Metodología de diseño.

Para la consolidación del contenido de la propuesta de mejora de la comunicación interna en relación con la dimensión motivacional se planteó el cronograma de difusión de logros en coordinación con la Jefatura Zonal, y la Unidad de Administración – Oficina de Personal respectivamente.

B. Estructura del instrumento.

La elaboración del cronograma de difusión de logros se realizó juntamente con las actividades de integración en los meses de Julio y Diciembre. La estructura es la siguiente:

- Definición de objetivos.
- Recopilación de logros de cada Unidad de manera semestral.
- Elaboración del cronograma.
- Evaluación de resultados.

4.3.4. Productos 5: Programa de actividades de integración

A. Metodología de diseño.

Para el desarrollo del programa de actividades de integración se definió una programación anual que incluya la participación de todos los servidores esto a fin de alcanzar altos niveles de compromiso e integración además que sirva para comunicar

nuevas noticias, cambios, proyectos, etc.; incluye actividades como: talleres de integración, campeonatos deportivos, celebraciones de fechas conmemorativas, etc, ello permitirá que los trabajadores se sientan más involucrados con la institución, fomentando la cultura, la identidad, la integración y participación de los trabajadores e involucramiento con los objetivos institucionales, estimulará el trabajo en equipo y un clima laboral.

B. Estructura del instrumento.

La estructura a seguir es la siguiente

- Definición de objetivos.
- Identificación de las actividades de integración a realizar durante el año.
- Elaboración del programa anual (calendario de actividades a realizar, presupuesto, logística, responsable, etc..).
- Ejecución de actividades programadas.
- Evaluación de resultados.

4.3.5. Producto 6: Programa de capacitación a líderes en el tema de habilidades blandas: liderazgo, habilidades comunicativas y trabajo en equipo.

A. Metodología de diseño.

Para la consolidación del contenido de la propuesta de mejora de la comunicación interna en relación con la dimensión feedback uno de los productos planteados es el programa de capacitación a los líderes en el tema de habilidades blandas él se realizó en coordinación con el encargado de área de Personal.

B. Estructura del instrumento.

El diseño del programa de capacitación tiene la siguiente estructura.

- Detección de necesidades.
- Definición de objetivos.
- Elaboración del programa de capacitación anual (temario, cronograma de desarrollo, presupuesto, logística, etc....).
- Sensibilización a líderes sobre la importancia de la comunicación interna y el desarrollo de habilidades blandas.
- Ejecución de las capacitaciones.
- Evaluación de resultados.

4.3.6. Producto 7: Programa de capacitación a los líderes (jefes) sobre el feedback y la metodología de aplicación

A. Metodología de diseño.

Para la consolidación del contenido de la propuesta de mejora de la comunicación interna en relación con la dimensión feedback se planteó el programa de capacitación a los líderes sobre metodología de aplicación del feedback, lo que se realizó en coordinación con el encargado de área de Personal.

B. Estructura del instrumento.

El diseño del programa de capacitación a los líderes sobre la metodología de aplicación del feedback tiene la siguiente estructura.

- Definición de objetivos.
- Elaboración del programa de capacitación (cronograma de actividades a realizar, presupuesto, logística, etc...).
- Sensibilización a líderes sobre la importancia del feedback y su relación con la comunicación interna.
- Ejecución de las capacitaciones.
- Evaluación de resultados.

4.3.7. Producto 8: Guía de retroalimentación.

A. Metodología de diseño.

Una vez capacitados los líderes (jefes) de la institución sobre el tema de habilidades blandas y la aplicación de la metodología del feedback se plantea una guía de retroalimentación para los jefes, el cual está dirigido a todo el personal, para ello se coordinó con la Unidad de Administración – Oficina de Personal y las jefaturas de unidades o áreas, siendo clave su participación para fomentar el aprendizaje.

B. Estructura del instrumento

La guía de retroalimentación es un documento auto instructivo que tendrá como objetivo establecer los criterios y las pautas para que la entidad gestione la retroalimentación, asimismo contiene orientaciones generales a tener en cuenta para su aplicación. Esta seguirá la siguiente estructura:

- Marco general
 - Objetivo
 - Alcance
 - Dirigido a
- Marco conceptual
- Desarrollo de la retroalimentación
 - Gestión del proceso
 - Responsabilidades
 - Fases del proceso
 - Fase 1: Planificación
 - Fase 2: Implementación.
 - Fase 3: Seguimiento.
- Progresividad
- Anexos: formatos

4.3.8. Producto 9: Programa de sugerencias y propuestas del personal.

A. Metodología de diseño.

Para la consolidación del contenido de la propuesta de mejora de la comunicación interna en relación a la dimensión propositiva se plantea el programa de sugerencias y propuestas del personal en coordinación con la Unidad de Administración – Oficina de Personal.

B. Estructura del instrumento.

El diseño del programa de sugerencias y propuestas del personal tiene el objetivo de crear dos espacios para que las personas puedan brindar sus ideas y sugerencias acerca de cómo mejorar las tareas que desempeñan, que serán el buzón de sugerencias y la reunión de calidad; seguirá la siguiente estructura:

- Definición de objetivos.
- Elaboración del programa anual (actividades a realizar, presupuesto, logística).
- Sensibilización a líderes sobre la importancia del programa de sugerencias y propuestas del personal.
- Ejecución del programa.
- Evaluación de resultados.

Tabla 5

Tabla de productos

Dimensión	Estrategia	Producto
Operativa	Fortalecer la dimensión operativa, como parte de la Comunicación Interna en los trabajadores de la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII-Sede Huancayo.	- Cartilla digital informativa de los procedimientos.
Estratégica	Fortalecer la dimensión estratégica como parte de la Comunicación Interna en los	- Programa de inducción actualizado.

Dimensión	Estrategia	Producto
	trabajadores de la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo.	
Cultural	Fortalecer la dimensión cultural, como parte de la Comunicación Interna en los trabajadores de la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo.	- Cartilla digital informativa de la normativa institucional.
Motivacional	Fortalecer la dimensión motivacional como parte de la Comunicación Interna en los trabajadores de la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo.	- Cronograma de difusión de logros - Programa de actividades de integración.
Feedback	Fortalecer la dimensión feedback, como parte de la Comunicación Interna en los trabajadores de la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo.	- Programa de capacitación a líderes en el tema de habilidades blandas: liderazgo, habilidades comunicativas y trabajo en equipo. - Programa de capacitación a los líderes (jefes) sobre el feedback y metodología de aplicación. - Guía de retroalimentación.
Propositiva	Fortalecer la dimensión propositiva como parte de la Comunicación Interna en los trabajadores de la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo.	- Programa de sugerencias y propuestas del personal.

Fuente: : Elaboración Propia

4.4. Actividades

Para el desarrollo de los productos fue necesario realizar coordinaciones con los integrantes del área de Recursos Humanos y entrevistas con los servidores de la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII - Sede Huancayo para determinar las deficiencias en la gestión de la comunicación interna y de esa manera poder detallar las propuestas.

Tabla 6

Tabla de actividades

Productos	Actividades
1. Cartilla digital informativa de los procedimientos	<ul style="list-style-type: none">Definición de objetivos.Identificación de los procedimientos esenciales.Elaboración de la cartilla digital.Evaluación de resultados.
1. Programa de inducción actualizado.	<ul style="list-style-type: none">Definición de objetivos.Identificación de etapas de la inducción donde se reforzaría la comunicación de los objetivos del puesto, área y organización.Actualización del programa de inducción.Evaluación de resultados
2. Cartilla digital informativa de la normativa institucional.	<ul style="list-style-type: none">Definición de objetivos.Recolección de las normativas vigentes de la institución.Seleccionar las normativas principales y de mayor impacto con el desenvolvimiento y desempeño del trabajo.Elaboración de la cartilla digital.Evaluación de resultados
3. Cronograma de difusión de logro.	<ul style="list-style-type: none">Definición de objetivos.Recopilación de logros de cada Unidad de manera semestral.Elaboración del cronograma.Evaluación de resultados.
4. Programa de actividades de integración.	<ul style="list-style-type: none">Definición de objetivos.Identificación de las actividades de integración a realizar durante el año.Elaboración del programa anual (calendario de actividades a realizar, presupuesto, logística, responsable , etc..).Ejecución de actividades programadas.Evaluación de resultados.
5. Programa de capacitación a líderes en el tema de habilidades blandas.	<ul style="list-style-type: none">Detección de necesidades.Definición de objetivos.Elaboración del programa de capacitación anual (temario, cronograma de desarrollo, presupuesto, logística, etc...).Sensibilización a líderes sobre la importancia de la comunicación interna y el desarrollo de habilidades blandas.

Productos	Actividades
	<ul style="list-style-type: none"> ● Ejecución de las capacitaciones. ● Evaluación de resultados.
<p>6. Programa de capacitación a los líderes (jefes) sobre metodología de aplicación del feedback.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Detección de necesidades. ● Definición de objetivos. ● Elaboración del programa anual (actividades a realizar, presupuesto, logística). ● Sensibilización a líderes sobre la importancia del feedback y su relación con la comunicación interna. ● Ejecución de las capacitaciones. ● Evaluación de resultados. ● Comunicar avances.
<p>7. Guía de retroalimentación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Marco general <ul style="list-style-type: none"> ○ Objetivo ○ Alcance ○ Dirigido a ● Marco conceptual ● Desarrollo de la retroalimentación <ul style="list-style-type: none"> ○ Gestión del proceso ○ Responsabilidades ○ Fases del proceso <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fase 1: Planificación ▪ Fase 2: Implementación. ▪ Fase 3: Seguimiento. ● Progresividad ● Anexos: formatos
<p>8. Programa de sugerencias y propuestas del personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Definición de objetivos. ● Elaboración del programa anual (actividades a realizar, presupuesto, logística). ● Sensibilización a líderes sobre la importancia del programa de sugerencias y propuestas del personal. ● Ejecución del programa. ● Evaluación de resultados.

Fuente: Elaboración Propia

Capítulo V

La Propuesta de Implementación

5.1. Descripción de la propuesta de implementación

La propuesta del presente trabajo de investigación se centra en elaborar una Plan de Comunicación Interna que permita mejorar este aspecto en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII - Sede Huancayo, el cual este enfocado en mejorar las dimensiones de la comunicación interna que han sido identificadas como deficientes, producto del diagnóstico. A si como la elaboración de los productos del plan mencionado.

5.2. Identificación de Recursos Críticos

En este ítem señalamos los recursos cuya ausencia impedirá o dificultará de forma importante la ejecución de la propuesta de intervención y por dicho motivo son considerados recursos críticos.

5.2.1. Comunicación estratégica

Dentro de la estructura organizacional de la Zona Registral N° VIII – Sede Huancayo, se mantendrá la estructura funcional jerárquica, asimismo es necesario se realice la modificación del ROF y del perfil de puesto de Analista de Desarrollo Organizacional a quien debería adicionarme la función de gestión y monitoreo de la comunicación interna en la Sede Administrativa; siendo este el profesional con el que mínimamente debe contar la institución a fin de que coordine la ejecución de las acciones señaladas en el plan de comunicación interna.

5.2.2. Incidencia en stakeholders

Luego del análisis respecto de los actores clave, se concluye que el trabajo de investigación tiene influencia directa sobre ciertos actores lo cuales son:

A. Los trabajadores:

Están integrados por los servidores civiles de los regímenes laborales del D.L. 728 y D.L. 1057, y practicantes; los que prestan servicios a la institución con el objetivo de percibir una contraprestación. La presente investigación busca lograr mejorar la comunicación interna en la institución, lo que repercutirá de manera positiva en las relaciones, desarrollo, desempeño y productividad de los trabajadores.

Por otro lado, los actores que representan entidades de alta influencia sobre la operación de la Sunarp son:

B. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos:

Por ser el ministerio al que se encuentra adscrito la Sunarp y estando alineado en el ámbito estratégico (Misión, Visión y Objetivos).

C. Servir

Por ser el ente rector del Sistema de Recursos Humanos, para todas las entidades del sector público, y ser la entidad que emite toda la normativa referente a los procesos del sistema mencionado.

Finalmente se ha identificado como actores indirectos a los: usuarios, proveedores, colegio de arquitectos, colegio de notarios, organismo de Formalización de la Propiedad Informal – COFOPRI, gobiernos locales, regionales, Ministerio de Económica y Finanzas, Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT.

5.2.3. Recursos Humanos

Dentro de la estructura institucional se requiere realizar la modificación del ROF, a fin de asignar la tarea de comunicación interna a la Oficina de Personal y de manera específica asignar la función de gestión de la comunicación interna al Analista de Desarrollo Organizacional, quien en coordinación con la Asistente Social y la Oficina de Comunicaciones se encargarán de la implementación del plan propuesto.

A junio de 2020 y conforme se puede constatar en la base de datos del personal de Planta y CAS, se cuenta con los siguientes profesionales que estarán involucrados a la función de comunicación interna:

A. Trabajadores del régimen laboral según D.L. 728

Actualmente se cuenta con el Especialista de Personal, a quien se empoderará y fortalecerá sus habilidades y capacidades, a fin de que se encargue de la inducción y seguimiento del Analista de Desarrollo Organizacional quien implementará el plan y los productos propuestos. Asimismo, se cuenta con un Técnico de Comunicación quien brindará soporte en la difusión de los mensajes del plan a todo el personal.

B. Trabajadores del régimen laboral según D.L. 1057

Se cuenta con 01 Analista de Desarrollo Organizacional, 01 Asistente Social; profesionales que tienen orientadas sus funciones al desarrollo y bienestar del personal y 01 Analista de Comunicaciones quien brindara apoyo en la difusión de los mensajes del plan a todo el personal.

C. Otros

Específicamente para el producto 6: Programa de capacitación a líderes en el tema de habilidades blandas: liderazgo, habilidades comunicativas y trabajo en equipo; se requerirá la contratación de profesionales especializados en el tema de capacitación, a fin de alcanzar los resultados esperados.

5.2.4. Recursos Financieros

El desarrollo del plan de comunicación interna se realizará con los recursos propios de la entidad, lo cual no requerirá un incremento en el presupuesto de la institución; viendo la actual coyuntura y a fin de hacer viable la propuesta y productos serán gestionados con los recursos actuales de la institución y con el personal que actualmente viene laborado.

Respecto a la contratación de profesionales especializados para brindar las capacitaciones en el tema de habilidades blandas, esto

será realizado con el presupuesto asignado por la institución para el desarrollo de las capacitaciones en seguridad y salud en el trabajo, no se requerirá ningún incremento presupuestal; lo cual ha sido coordinado con el especialista de personal.

Asimismo la implementación del programa de actividades de integración será realizado con el presupuesto asignado para dichas actividades dentro del plan de bienestar de la institución, no requiriéndose presupuesto adicional; lo cual ha sido coordinado con el especialista de personal.

5.2.5. Recursos Logísticos

Para la implementación del plan y productos no se requieren recursos logísticos significativos, únicamente se requerirá recursos logísticos tales como: útiles de escritorio, equipos de cómputo, ambiente para reuniones; los cuales la institución dispone.

5.2.6. Recurso Tiempo

El proceso para la puesta en marcha de la propuesta se realizará según el siguiente cronograma:

Tabla 7

Cronograma de puesta en marcha de la propuesta.

N°	Actividades	Meses														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
1	Presentación de la propuesta a la Sede Administrativa de la ZRVIII-Sede Huancayo.	■														
2	Revisión de propuesta.	■														
3	Levantamiento de observaciones		■													
4	Exposición y aprobación de la propuesta.		■													
5	Emisión de la resolución jefatural.			■												
6	Publicación de la resolución jefatural.			■												
7	Inicio de la implementación de la propuesta.				■											
8	Elaboración del todos los productos.				■											
9	Implementación del producto 1.					■										
10	Implementación del producto 2.					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

N°	Actividades	Meses												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
11	Implementación del producto 3.													
12	Implementación del producto 4.													
13	Implementación del producto 5.													
14	Implementación del producto 6.													
15	Implementación del producto 7.													
16	Implementación del producto 8.													
17	Implementación del producto 9.													
18	Evaluación de la implementación.													

Fuente: Elaboración Propia

5.3. Arquitectura Institucional (Intra e interorganizacional)

5.3.1. Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la Zona Registral N° VIII - Sede Huancayo no será modificada y la implementación se realizará a través de la Unidad de **Administración/Oficina de Personal**

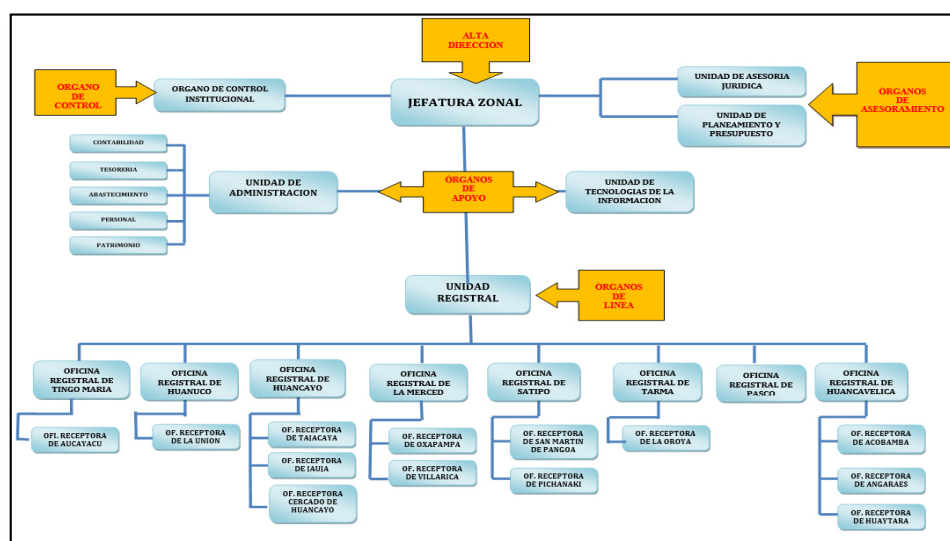


Figura 12. Organigrama Institucional de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo.

Fuente: Tomado de (Sunarp, 2020)

5.3.2. Mapa de procesos

A nivel de la SUNARP, el mapa de procesos es:

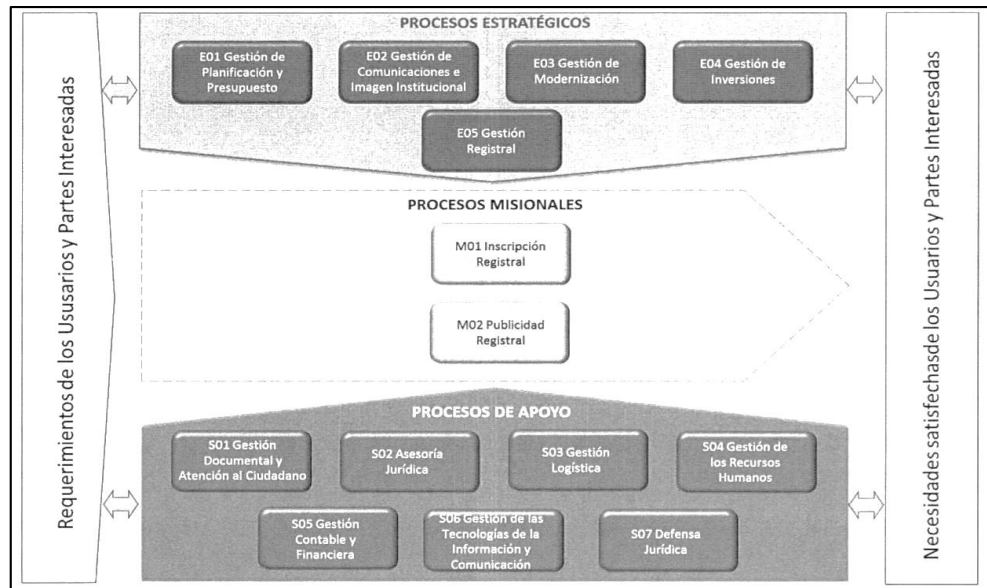


Figura 13. Representación gráfica del mapa de procesos de Sunarp.

Fuente: Tomado de (Sunarp, 2018)

En la figura 13, se observa que dentro de los procesos de apoyo en el código S04 se considera Gestión de los Recursos Humanos.

Asimismo en el Manual de Procedimientos de la Gestión de Recursos Humanos – Sede Central (Sunarp, 2019), se ha considerado en el proceso S04.07.05.01: Administración de la comunicación interna, procedimiento que tiene como objetivo transmitir y compartir mensaje dirigidos al servidor civil con la finalidad de generar unidad de visión, propósito, e interés según las directivas de Sunarp.

TIPO	COD	NIVEL 0	COD	NIVEL 1	COD	NIVEL 2	COD	PROCEDIMIENTO
Soporte	S04	Gestión de Recursos Humanos	S04.01	Planificación de Recursos Humanos	S04.01.01	Planificación de Recursos Humanos	S04.01.01.01	Proyección de personal. CAS y Practicante
							S04.01.02.01	Elaboración del Plan de Desarrollo de las Personas
			S04.02	Organización del Trabajo y su Distribución	S04.02.01	Diseño y Administración de Puestos	S04.02.01.01	Actualización de documentación de gestión organizacional
							S04.03.01.01	Selección de Personal
			S04.03	Gestión del Empleo	S04.03.01	Selección de Personal	S04.03.01.02	Vinculación del Personal
							S04.03.01.03	Incorporación de personal
							S04.03.02.01	Actualización y Préstamo de Legajos
							S04.03.02.02	Supervisión de la asistencia
							S04.03.02.03	Asignación de desplazamiento y encargaturas
							S04.03.02.04	Ejecución de medidas disciplinarias
							S04.03.02.05	Renovación de contratos o convenios con el Personal
							S04.03.02.06	Desvinculación del personal.
			S04.04	Gestión del Rendimiento	S04.04.01	Gestión del Rendimiento	S04.04.01.01	Establecimiento de metas y compromisos
							S04.04.01.02	Seguimiento y Evaluación de Metas y Compromisos
							S04.04.01.03	Evaluación de Desempeño
			S04.05	Gestión de la Compensación	S04.05.01	Administración de Compensaciones y Pensiones	S04.05.01.01	Compensación del personal y pago de pensiones
							S04.05.01.02	Liquidación de Beneficios Sociales
			S04.06	Gestión del Desarrollo y Capacitación	S04.06.01	Capacitación del Personal	S04.06.01.01	Solicitud y rendición de viáticos
							S04.06.01.02	Preparación de recursos y ejecución de capacitación del personal
			S04.07	Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales	S04.07.01	Supervisión de las relaciones laborales, individuales y colectivas	S04.07.01.01	Seguimiento y evaluación de la eficacia de la capacitación
							S04.07.02.01	Supervisión de las relaciones laborales, individuales y colectivas
							S04.07.02.01	Implementación del Plan Anual de Seguridad y Salud en el Trabajo
							S04.07.03.01	Supervisión de condiciones de Bienestar Social
							S04.07.03.02	Atención a las necesidades médicas del Personal
							S04.07.04.01	Estudios de Cultura y Clima organizacional
S04.07.04.02	Incentivos y reconocimientos							
S04.07.05.01	Administración de la Comunicación Interna							

Figura 14. Listado de procedimientos.

Fuente: Tomado de (Sunarp, 2019).

El procedimiento mencionado no se viene realizando actualmente en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo, y esto estaría generando que existe una deficiente comunicación interna. Es por ello que será necesario en base a lo señalado en el manual de procedimiento se propicie una mejor gestión de la comunicación interna.

5.4. Metas periodo de tres años

Las metas a alcanzar con la implementación de la propuesta serán las siguientes:

- A. Meta del producto 1:
 - El 100% de los trabajadores nuevos conoce la información de los procedimientos de la institución.
- B. Meta del producto 2:
 - El 100% de los trabajadores nuevos conoce la información de la dimensión estratégica de la comunicación interna.
- C. Meta del producto 3:
 - El 100% de los trabajadores nuevos conoce la información de la normativa de la institución.
- D. Meta del producto 4:
 - Comunicar al 100% de los trabajadores de manera semestral, los logros alcanzados por la institución.
- E. Meta del producto 5:
 - Lograr a través de las diversas estrategias de comunicación la participación del 90 % de trabajadores en las actividades de integración.
- F. Meta del producto 6:
 - El 100% de los jefes de unidades y áreas han participado de las capacitaciones sobre habilidades blandas, durante el año.
- G. Meta del producto 7:
 - El 100% de los jefes de unidades y áreas han participado en las capacitaciones sobre el feedback y la metodología para desarrollarlo a su equipo.
- H. Meta del producto 8:

- El 100% de las unidades o áreas de la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo, recibe feedback grupal mensualmente.

I. Meta del producto 9:

- Al menos el 20% del personal, participan de los espacios comunicacionales haciendo llegar sus sugerencias, ideas y propuestas a la institución.

Capítulo VI

Análisis de Viabilidad

6.1. Análisis de Viabilidad

El análisis de viabilidad se realizó evaluando los aspectos: político, técnico, social, presupuestal y operativo en la investigación y con la información recabada, determinar la realización del trabajo de investigación a fin de conocer la posibilidad de éxito o fracaso del mismo.

6.1.1. Viabilidad Política

La presente investigación se encuentra alineada a la normativa interna y externa que rige al sector público respecto a la gestión de recursos humanos. A nivel interno la propuesta de comunicación interna toma en consideración la Resolución N° 043 – 2019 – SUNARP/GG, mediante el cual se aprueba el Manual de Procedimientos de la Gestión de Recursos Humanos – Sede Central (Sunarp, 2019) documento que en el proceso S04.07.05.01 considera la administración de la comunicación interna.

Asimismo, a nivel externo; el ente rector del sistema de recursos humanos en el sector público es SERVIR, quien emitió la Resolución N° 151-2017- SERVIR-PE, mediante el cual se aprueba la Guía para la gestión del proceso de comunicación interna, documento que establece las pautas para su gestión.

6.1.2. Viabilidad Técnica

El TIA, tiene características técnicas y operativas que aseguran el cumplimiento de los objetivos planteados.

Los productos que se han propuesto están enmarcados en las deficiencias presentadas por el personal de la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo respecto a la comunicación interna.

El producto 1, cartilla digital informativa de los procedimientos, permite estructurar la información del manual de procedimientos de la institución, y se ha seleccionado aquellos procedimientos más relevantes que debería tener conocimiento todo personal que ingrese a laborar a la Sede Administrativa.

El producto 2, actualización del programa de inducción lo que ha permitido modificar la estructura y contenido del programa; para reforzar la información sobre los objetivos de la organización, área y del puesto del trabajador.

El producto 3, cartilla digital informativa de la normativa institucional, permite estructurar la información institucional de este tema, pero seleccionando las normas más relevantes que debería tener conocimiento todo personal que ingrese a laborar a la Sede Administrativa.

El producto 4, cronograma de difusión de logros, dicho cronograma establece momentos claros en los que se difunda los logros y oportunidades de crecimiento en la institución.

El producto 5, programa de actividades de integración; permite estructurar un cronograma de las actividades de integración anual y su comunicación oportuna a los trabajadores para promover su participación.

El producto 6, programa de capacitación a los líderes (jefes) sobre habilidades blandas; se ha estructurado dos sesiones de capacitación a los líderes de unidades o áreas, a fin de fortalecer sus habilidades de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.

El producto 6, programa de capacitación a los líderes (jefes) sobre metodología de aplicación del feedback; se ha estructurado una sesión de capacitaciones a los líderes de unidades o áreas, a fin de

fortalecer sus conocimientos y habilidades para el desarrollo de una retroalimentación positiva a su equipo de trabajo, y dos sesiones de refuerzo y a fin de hacer seguimiento de la ejecución.

El producto 8, programa de retroalimentación, se ha estructurado una guía y cronograma para la retroalimentación grupal.

El producto 9, programa de sugerencias y propuestas del personal, se apertura dos espacios comunicacionales que buscan recabar las opiniones de los trabajadores a fin de implementar las mejoras necesarias.

6.1.3. Viabilidad Social

La naturaleza del TIA y los productos propuestos a implementar, beneficiarían directamente a los trabajadores de la Sede Administrativa; quienes con el desempeño de sus labores tendrán un impacto positivo en el servicio que brindan a los ciudadanos (usuarios) y la atención a los proveedores.

Ahora bien, los ciudadanos tienen un impacto directo sobre las acciones que realice la institución, porque son ellos los usuarios directos de los servicios brindados por la institución. Con lo cual afirmamos que el TIA tiene viabilidad social.

6.1.4. Viabilidad Presupuestal

El TIA y productos a implementar, serán gestionados sin requerir recursos adicionales al previsto en el POI, la institución cuenta con el personal necesario para su ejecución: Especialista de personal, analista de desarrollo organizacional, asistente social, técnico de comunicaciones y analista de comunicaciones; así como con los recursos logísticos para su desarrollo tales como: sala de reuniones, equipos de cómputo y material de oficina.

Los nueve productos del TIA: cartilla digital informativa de los procedimientos; programa de inducción actualizado, cartilla digital informativa de la normativa institucional, cronograma de difusión de logros y oportunidades de crecimiento, programa de actividades de integración, programa de capacitación a los líderes (jefes) sobre habilidades blandas, programa de capacitación sobre feedback y la metodología de aplicación, programa de retroalimentación, y programa de sugerencias y propuestas del personal; serán elaborados por el personal de la institución con los recursos logísticos que cuenta la misma. Por ello no se incurrirá en ningún costo adicional para la elaboración de los productos e incluso para su implementación, a excepción del Producto 5: Programa de actividades de integración, cuya implementación será cubierto con el presupuesto asignado al Plan de Bienestar Social, y del Producto 6: programa de capacitación a líderes en habilidades blandas, cuya implementación será cubierto con el presupuesto que tiene asignado la institución para el desarrollo de las capacitaciones de seguridad y Salud en el trabajo

Tabla 8

Presupuesto disponible para implementación de actividades.

N°	Gasto	Presupuesto Disponible.	Presupuesto requerido para implementar el producto
1	Capacitaciones de SST	S/. 20,000.00	S/. 6,000.
2	Actividades de integración	S/. 200,00.00	S/. 40,000.00

Fuente: Tomado de (Sunarp, 2019)

Con lo cual afirmamos que el TIA tiene viabilidad presupuestal.

6.1.5. Viabilidad Operativa.

Los recursos humanos que implementaran la propuesta de TIA, son de disponibilidad de la institución, los cuales está compuesto por el Especialista de Personal, Analista de Desarrollo Organizacional, Asistente Social, Analista de Comunicaciones y Técnicos de Comunicaciones; quienes en su conjunto serán los involucrados con la implementación de la propuesta de comunicación interna. Y los recursos logísticos también son de disponibilidad de la institución.

El producto 1, la cartilla digital informativa de procedimientos será elaborado por el personal de la Unidad de Administración - Oficina de Personal, en coordinación con la oficina de comunicaciones; su difusión estará a cargo de esta última oficina. Y para ello requerirá equipos de cómputo y útiles de oficina, recursos con los que cuenta la institución.

El producto 2, Programa de inducción actualizado, dicho documento será actualizado por la Oficina de Personal, de manera específica a cargo del Analista de Desarrollo organizacional, como parte de sus funciones. Y para ello requerirá equipos de cómputo y útiles de oficina, recursos con los que cuenta la institución.

El producto 3, la cartilla digital informativa de la normativa institucional será elaborada por el personal de la Unidad de Administración, Oficina de Personal, en coordinación con la oficina de comunicaciones, su difusión estará a cargo de esta última oficina. Y para ello requerirá equipos de cómputo y útiles de oficina, recursos con los que cuenta la institución.

El producto 4, Cronograma de difusión de logros, será elaborado por la Oficina de personal en coordinación con la Jefatura Zonal y la Oficina de Comunicaciones. Y para ello requerirá equipos de cómputo y útiles de oficina, recursos con los que cuenta la institución.

El producto 5, Programa de actividades de integración; dicho documento será elaborado por la Oficina de personal de manera específica por la asistente social y el especialista de personal. Y para ello requerirá equipos de cómputo y útiles de oficina, recursos con los que cuenta la institución.

El producto 6, Programa de capacitación a los líderes (jefes) sobre habilidades blandas; dicho documento será elaborado por la Oficina e Personal de manera específica por el analista de desarrollo

organizacional y el especialista de personal. Y para ello requerirá equipos de cómputo, útiles de oficina, auditorio para capacitación, recursos con los que cuenta la institución, y para la ejecución de las capacitaciones se requerirá la contratación de un profesional especializado en el tema.

El producto 6, Programa de capacitación a los líderes (jefes) sobre metodología de aplicación del feedback; dicho documento será elaborado por la Oficina e Personal de manera específica por el analista de desarrollo organizacional y el especialista de personal, y las capacitaciones serán realizadas también por la mencionada oficina. Y para ello requerirá equipos de cómputo, útiles de oficina y auditorio para capacitación, recursos con los que cuenta la institución.

El producto 7, Programa de retroalimentación; dicho documento será elaborado por la Oficina de personal de manera específica por el analista de desarrollo organizacional y el especialista de personal. Y para ello requerirá equipos de cómputo y útiles de oficina, recursos con los que cuenta la institución.

El producto 8, Programa de sugerencias y propuestas del personal, será elaborado por la Unidad de Administración - Oficina de personal, y para su ejecución se requerirá de auditorio para reuniones, equipos de cómputo y útiles de oficina, recursos con los que cuenta la institución.

Con lo cual afirmamos que el TIA tiene viabilidad operativa.

6.2. Análisis de Viabilidad según análisis de actores.

El análisis de viabilidad de actores en la investigación se ha realizado mediante el método Mactor,

El cual busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetivos asociados. A partir de este análisis, el objetivo de la utilización

del método mactor es el de facilitar a un actor una ayuda para la decisión de la puesta en marcha de su política de alianzas y de conflictos. (La Prospective, 2020, parr. 2 - 3)

Para el mencionado análisis se utilizó el software mactor versión 5.3.0, que sigue la metodología propuesta por Godet.

Una vez identificados los actores, se construyó la matriz de influencias directas de actores, a fin de establecer el rango de influencia de cada actor sobre otro actor. La figura 15 muestra el grado de influencia y considera los siguientes valores: (0) sin influencia; (1) procesos; (2) proyectos; (3) misión; (4) existencia.

MID	Usuarios	Trabajador	Proveedor	Cofopri	G.Regional	G. Local	MEF	SUNAT	C.Arquitect	C.Notario	MJDH	SERVIR
Usuarios	0	2	1	3	1	3	1	1	2	3	1	1
Trabajador	1	0	2	2	1	1	1	1	1	1	1	3
Proveedor	1	1	0	1	1	1	3	1	1	1	1	1
Cofopri	2	1	1	0	2	2	1	1	2	1	1	2
G.Regional	2	1	1	1	0	3	1	1	1	1	1	2
G. Local	2	1	1	1	2	0	1	1	1	2	1	2
MEF	1	1	1	2	3	3	0	2	1	1	1	2
SUNAT	2	1	1	1	1	1	2	0	1	1	1	2
C.Arquitect	2	1	1	2	1	2	1	1	0	1	1	1
C.Notario	2	1	1	1	1	2	1	1	1	0	1	1
MJDH	1	3	1	1	2	1	1	1	1	2	0	2
SERVIR	1	4	1	2	2	2	2	2	1	1	2	0

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Figura 15. Matriz de influencias directas de actores.

Fuente: (Mactor 5.3.0, 2016)

El siguiente paso es obtener la valoración de la contribución de cada actor a los objetivos propuestos. La puntuación se ha realizado en función a la siguiente escala: (0) el objetivo es poco consecuente, (1) el objetivo pone en peligro los procesos operativos del actor/ es indispensable para sus procesos operativos, (2) el objetivo pone en peligro el éxito de los proyectos del actor / es indispensable para sus proyectos, (3) el objetivo pone en peligro el cumplimiento de las misiones del actor/ es indispensable para su misión y (4)

el objetivo pone en peligro la propia existencia del actor / es indispensable para su existencia.

2MAO	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6	OE7
Usuarios	1	1	1	1	1	1	1
Trabajador	4	4	4	4	4	4	4
Proveedor	0	0	0	0	0	1	0
Cofopri	0	0	0	0	0	0	0
G.Regional	0	0	0	0	0	0	0
G. Local	0	0	0	0	0	0	0
MEF	0	0	0	0	0	0	0
SUNAT	0	0	0	0	0	0	0
C.Arquitect	0	0	0	0	0	0	0
C.Notario	0	0	0	0	0	0	0
MJDH	1	1	1	1	1	1	1
SERVIR	3	3	3	3	3	3	3

© LIPSOR-EPTA-MACTOR

Figura 16. Matriz de posiciones valoradas.

Fuente: (Mactor 5.3.0, 2016)

Para comprender con claridad la matriz de posiciones valoradas, se presenta a continuación la matriz de influencias directas e indirectas de actores que muestra una valoración relativa de la influencia.

MIDI	Usuarios	Trabajador	Proveedor	Cofopri	G.Regional	G. Local	MEF	SUNAT	C.Arquitect	C.Notario	MJDH	SERVIR	Di
Usuarios	15	12	12	15	13	16	11	11	13	14	11	14	142
Trabajador	12	13	12	13	13	13	13	12	12	11	12	14	137
Proveedor	11	11	11	12	13	13	13	12	11	11	11	12	130
Cofopri	15	13	11	14	14	16	12	12	13	13	12	14	145
G.Regional	13	13	11	13	13	15	12	12	12	13	12	13	139
G. Local	14	13	11	13	13	15	12	12	12	13	12	13	138
MEF	15	12	11	13	16	17	13	13	12	12	12	16	149
SUNAT	12	13	11	14	13	14	13	13	12	12	12	13	139
C.Arquitect	14	12	11	13	13	14	11	11	13	13	11	13	136
C.Notario	13	12	11	12	12	13	11	11	12	13	11	12	130
MJDH	13	14	12	13	13	14	12	12	11	12	12	15	141
SERVIR	15	15	12	14	16	15	13	13	12	13	12	19	150
Di	147	140	125	145	149	160	133	131	132	137	128	149	1676

© LIPSOR-EPTA-MACTOR

Figura 17. Matriz de influencias directas e indirectas de actores

Fuente: (Mactor 5.3.0, 2016)

Los actores con mayor influencia directa sobre el cumplimiento de objetivos son SERVIR con 150 puntos, MEF con 149 puntos, Cofopri con 145 puntos y los usuarios con 142 puntos. Servir es el actor con mayor influencia sobre el cumplimiento de los objetivos, debido a que al ser el ente rector del sistema de recursos humanos para las entidades del estado. Y centrándose los

objetivos en la comunicación interna en la institución; Servir es quien norma dichos procedimientos y su implementación.

Y los actores con mayor influencia indirecta son los proveedores y el colegio de notarios con 130 puntos en ambos casos. Debido a que estos actores no tienen injerencia directa con la gestión de la institución en materia de recursos humanos.



Figura 18. Plano de influencias y dependencias entre actores.

Fuente: (Mactor 5.3.0, 2016)

En la figura se aprecia lo señalado del juego de roles de los actores involucrados, en la parte superior izquierda al MEF y al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos quienes tienen una gran influencia en el cumplimiento de los objetivos pero poca dependencia y en el lado superior derecho se observa a SERVIC, Cofopri y a los usuarios; quienes tienen una gran influencia en el logro de los objetivos y gran dependencia. Asimismo, en la parte inferior izquierda figuran la Sunat, proveedores, colegio de arquitectos, trabajadores y colegio de notarios; quienes tienen mínima influencia al logro de los objetivos, así como una mínima dependencia; y en la parte inferior derecha se observa a gobiernos locales y regionales quienes tienen poca influencia y son altamente dependientes.

La relación entre actores para la validación de los productos y la intensidad de sus relaciones se presentan en la siguiente figura:

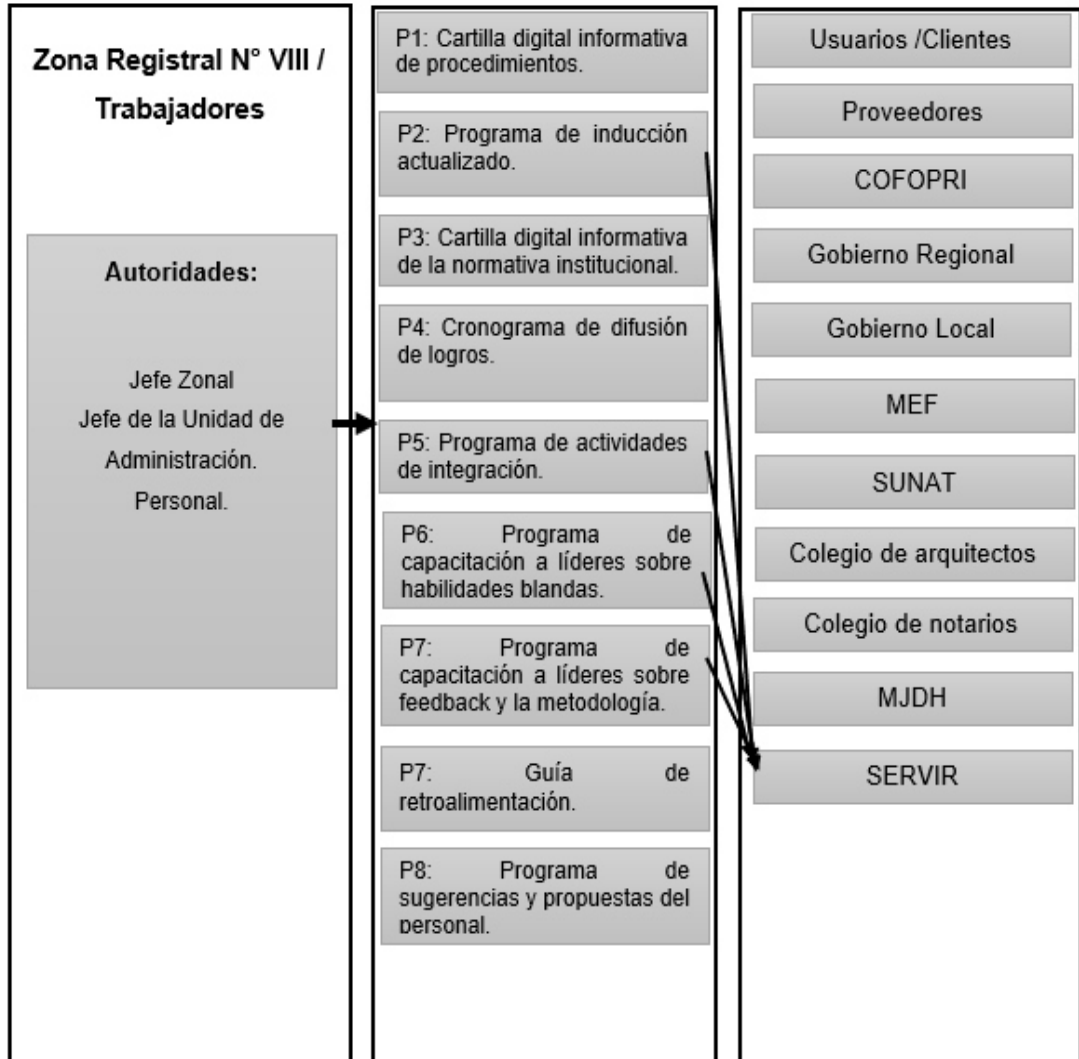


Figura 19. Mapa de relación de actores y productos propuestos.

Fuente: Elaboración Propia

La figura 19 describe la relación e interdependencia entre actores y autoridades a los que se encuentra sujeta la elaboración e implementación de los productos. La elaboración de la propuesta y productos se ha realizado teniendo en cuenta la normativa emitida por SERVIR, respecto a la comunicación interna e inducción.

Los roles de autoridad para la aplicación de los productos, identifican el rol de las autoridades internas dentro de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo, y son las siguientes:

- Jefe Zonal: encargado de aprobar la propuesta de comunicación interna para la Sede Administrativa.

- Jefe de la Unidad de Administración: Oficializa la implementación del plan y los productos propuestos.
- El personal: Participar en las actividades y productos a ejecutar.

6.3. Análisis de Viabilidad según evaluación estratégico – gerencial.

6.3.1. Generación de valor publico

Los trabajadores son los beneficiarios directos del TIA, pues al mejorar la comunicación interna en la institución, contribuye a generar un mejor entorno laboral para todos.

Los beneficiarios indirectos de la implementación de los productos son:

- Usuarios: Ciudadanos que requieren de los servicios de Sunarp, en consecuencia, al percibir la mejora en la prestación del servicio producto del mejor entorno laboral, se sentirán más satisfechos
- Proveedores: Son importantes dado que, en Sede Administrativa, la interacción con proveedores es permanente y al percibir una mejora en el desempeño de las funciones de los trabajadores, notarán la agilidad y rapidez en los tramites, y se sentirán más comprometidos con el servicio que brindan a la institución.

Capítulo VII

Seguimiento

Los indicadores para el seguimiento se elaboraron como parte de la propuesta para identificar una buena comunicación interna bajo la metodología de aplicación de encuesta y entrevista.

7.1. Desarrollo de Indicadores para seguimiento

Los indicadores de seguimiento están diseñados en base a las metas esperadas.

7.1.1. Indicador de la Meta 1:

Indicador de difusión de la cartilla digital de procedimientos.

El indicador mide el nivel el porcentaje de trabajadores que han recibido la cartilla digital brindada mediante correo electrónico.

7.1.2. Indicador de la Meta 2 :

Indicador de participación en la charla de inducción.

El indicador mide el porcentaje de trabajadores que asistió a la charla de inducción y recibieron la información acerca de los trabajadores objetivos del puesto, del área y organizacionales.

7.1.3. Indicador de la Meta 3

Indicador de difusión de la cartilla digital de la normatividad institucional.

El indicador mide el nivel el porcentaje de trabajadores que han recibido la cartilla digital brindada mediante correo electrónico.

7.1.4. Indicador de la Meta 6

Indicador de ejecución de las capacitaciones en habilidades blandas.

El indicador mide el N° de capacitaciones realizadas a los jefes, sobre habilidades blandas, propuesto en el programa de capacitación anual.

7.1.5. Indicador de la Meta 7

Indicador de ejecución de las capacitaciones en sobre feedback

El indicador mide el N° de capacitaciones realizadas los jefes sobre feedback y la metodología de aplicación del mismo, propuesto en el programa de capacitación anual.

7.1.6. Indicador de la Meta 9

Indicador de creación de espacios comunicacionales

El indicador mide el número de espacios comunicacionales que se han creado para recibir sugerencias, ideas y propuestas de los trabajadores a la institución.

7.2. Desarrollo de Indicadores de resultados

7.2.1. Indicador de la Meta 1:

Indicador conocimiento de los procedimientos.

El indicador mide el nivel de conocimiento de los trabajadores acerca de los procedimientos de su área y organización a través de la cartilla digital brindada a los trabajadores mediante correo electrónico.

7.2.2. Indicador de la Meta 2:

Indicador conocimiento de los objetivos del puesto, del área y organizacionales.

El indicador mide el nivel de conocimiento de los trabajadores acerca de los objetivos del puesto, del área y organizacionales, brindado a través del programa de inducción actualizado dado al iniciar su vínculo laboral con la institución.

7.2.3. Indicador de la Meta 3:

Indicador conocimiento de la normativa institucional

El indicador mide el nivel de conocimiento de los trabajadores acerca de la normativa institucional a través de la cartilla digital brindada a los trabajadores mediante correo electrónico.

7.2.4. Indicador de la Meta 4:

Indicador de cobertura de la comunicación sobre los logros de la institución.

El indicador mide el porcentaje de trabajadores que recibieron la información acerca de los logros alcanzados por la institución en el primer y segundo semestre, a través del cronograma de difusión de logros.

7.2.5. Indicador de la Meta 5:

Indicador de participación en actividades de integración

El indicador mide el porcentaje de trabajadores que han participado en las actividades de integración programadas en el plan anual.

7.2.6. Indicador de la Meta 6:

Indicador de participación de los jefes en las capacitaciones de habilidades blandas.

El indicador mide el porcentaje de participación de los jefes en las capacitaciones sobre habilidades blandas.

7.2.7. Indicador de la Meta 7:

Indicador de participación de los jefes en las capacitaciones de feedback.

El indicador mide el porcentaje de participación de los jefes en las capacitaciones sobre feedback y la metodología de aplicación.

7.2.8. Indicador de la Meta 8:

Indicador cobertura de aplicación de feedback.

El indicador mide el porcentaje de unidades y áreas que han recibido feedback grupal, por parte de sus jefes en la Zona Registral N° VIII-Sede Huancayo

7.2.9. Indicador de la Meta 9:

Indicador participación en los espacios comunicacionales.

El indicador mide el porcentaje de trabajadores que han participado en los espacios comunicacionales creados para hacer llegar las sugerencias, ideas y propuestas a la institución.

Tabla 9

Indicadores

Objetivos	Meta	Productos	Indicadores Seguimiento	Indicadores De Resultado
Fortalecer la dimensión operativa, como parte de la Comunicación Interna en los trabajadores de la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo.	El 100% de los trabajadores nuevos conoce la información de los procedimientos de la institución	Cartilla digital informativa de los procedimientos	- % de trabajadores que han recibido la cartilla digital = (N° de trabajadores que recibieron la cartilla digital / N° total de trabajadores) * 100	- % de trabajadores que conocen los procedimientos. = (N° de trabajadores que conocen los procedimientos / N° total de trabajadores) * 100
Fortalecer la dimensión estratégica como parte de la Comunicación Interna en los trabajadores de la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo.	El 100% de los trabajadores nuevos conoce la información de la dimensión estratégica de la comunicación interna.	Programa de inducción actualizado.	- % de trabajadores que asistió a la charla de inducción. = (N° de trabajadores que asistió a la charla de inducción / N° total de trabajadores) * 100	- % de trabajadores que conocen los objetivos del puesto, área y organización. = (N° de trabajadores que conocen los objetivos del puesto, área y organización / N° total de trabajadores) * 100
Fortalecer la dimensión cultural, como parte de la Comunicación Interna en los trabajadores de la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo.	El 100% de los trabajadores nuevos conoce la información de la normativa de la institución.	Cartilla digital informativa de la normativa institucional.	- % de trabajadores que han recibido la cartilla digital = (N° de trabajadores que recibieron la cartilla digital / N° total de trabajadores) * 100	- % de trabajadores que conoce la normativa institucional. = (N° de trabajadores que conocen de la normativa institucional / N° total de trabajadores) * 100
Fortalecer la dimensión motivacional como parte de la Comunicación Interna en los trabajadores de la Sede Administrativa de la Zona	Comunicar al 100% de los trabajadores de manera semestral, los logros alcanzados por la institución.	Cronograma de difusión de logros.	-	- % de trabajadores que conocen los logros de la institución = (N° de trabajadores que conocen de los logros

Objetivos	Meta	Productos	Indicadores Seguimiento	Indicadores De Resultado
Registral N° VIII- Sede Huancayo.				institucionales / N° total de trabajadores) * 100
Fortalecer la dimensión motivacional como parte de la Comunicación Interna en los trabajadores de la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo	Lograr a través de las diversas estrategias de comunicación la participación del 90 % de trabajadores en las actividades de integración.	Programa de actividades de integración	-	- % de trabajadores que participan en las actividades de integración = (N° de trabajadores que participan en actividades de integración/ N° total de trabajadores) * 100
Fortalecer la dimensión feedback, como parte de la Comunicación Interna en los trabajadores de la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo.	El 100% de los jefes de unidades y áreas han participados de las capacitaciones sobre habilidades blandas, durante el año.	Programa de capacitación a líderes en el tema de habilidades blandas: liderazgo, habilidades comunicativas y trabajo en equipo.	- N° de capacitaciones realizadas.	- % de jefes que participan en las capacitaciones de habilidades blandas. = (N° de jefes que participan en las capacitaciones/ N° total de jefes) * 100
Fortalecer la dimensión feedback, como parte de la Comunicación Interna en los trabajadores de la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo.	El 100% de los jefes de unidades y áreas han participado en las capacitaciones sobre el feedback y la metodología para desarrollarlo a su equipo.	Programa de capacitación a los líderes (jefes) sobre metodología de aplicación del feedback.	- N° de capacitaciones realizadas.	- % de participación de jefes en la capacitación de feedback. = (N° de jefes que participan en las capacitaciones/ N° total de jefes) * 100
Fortalecer la dimensión feedback, como parte de la Comunicación Interna en los trabajadores de la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo.	El 100% de las unidades o áreas de la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo, recibe feedback grupal mensualmente.	Guía de retroalimentación.	-	- % de feedback grupales realizados. = (N° de feedback grupales realizados/ N° total de feedback grupales programados) * 100

Objetivos	Meta	Productos	Indicadores Seguimiento	Indicadores De Resultado
Fortalecer la dimensión propositiva como parte de la Comunicación Interna en los trabajadores de la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo.	Al menos el 20% del personal, participan de los espacios comunicacionales haciendo llegar sus sugerencias, ideas y propuestas a la institución.	Programa de sugerencias y propuestas del personal.	- N° de espacios comunicacionales creados.	- % de participantes en los espacios comunicacionales = (N° de trabajadores que han participado/ N° total de trabajadores) * 100

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

La investigación aplicada y los productos propuestos permiten llegar a las siguientes conclusiones:

1. Se elaboró el plan de comunicación interna de la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo, siguiendo las pautas de la Guía de la Gestión de Comunicación Interna, emitida por SERVIR y considerando las seis dimensiones de la CI establecidas por Alejandro Formanchuk.
2. Para cada dimensión de la comunicación interna se ha propuesto al menos un producto dentro del plan, haciendo mayor énfasis en las dimensiones que resultaron deficientes producto del diagnóstico. Y de esta manera fortalecer la comunicación interna en la institución. Las fichas técnicas de los productos contienen los componentes mínimos y las consideraciones que debe tener en cuenta la institución al momento de su elaboración.
3. A fin de mejorar la comunicación interna, respecto de la dimensión operativa se ha elaborado la ficha técnica de la cartilla digital informativa de los procedimientos institucionales, en la cual se detalla la información respecto a los procedimientos que mínimamente debe conocer todo servidor nuevo al incorporarse al Sede Administrativa, para realizar de manera adecuada su trabajo.
4. Para mejorar la comunicación interna, respecto de la dimensión estratégica se ha elaborado la ficha técnica del programa de inducción actualizado de la institución, en el cual se detalla información respecto del proceso de inducción al personal nuevo para una rápida integración a la institución y a su puesto de trabajo, poniendo especial atención en la comunicación de los objetivos institucionales, objetivos de área y del puesto.
5. Respecto a la dimensión cultural se ha elaborado la ficha técnica de la cartilla digital informativa de las normas institucionales, en la cual se detalla la información respecto a las principales normas que rigen el comportamiento y desempeño de los trabajadores, a fin de aclarar lo que el personal tiene permitido o no realizar dentro del trabajo.
6. Con el fin de mejorar la dimensión motivacional de la comunicación interna se elaboró la ficha técnica para la elaboración del cronograma de difusión de

logros, dicho cronograma contendrá las actividades de comunicación de los logros (antes, durante y después de la ejecución); además se elaboró la ficha técnica del programa de actividades de integración, que tiene como objetivo involucrar al personal con la institución y sus objetivos.

7. Respecto a la dimensión feedback de la comunicación interna, se ha elaborado la ficha técnica de tres productos: el programa de capacitación a los líderes en habilidades blandas, con el fin de mejorar las habilidades comunicativas de los jefes; el programa de capacitación a los líderes (jefes) sobre feedback y metodología de aplicación del mismo y la guía de retroalimentación, con el fin de informar a los trabajadores sobre su desempeño y en que deben mejorar.
8. Finalmente, con el fin de mejorar la dimensión propositiva de la comunicación interna, se elaboró la ficha técnica del programa de sugerencias y propuestas del personal; dicho programa contiene los espacios a través del cuales los trabajadores brindaran su opiniones y sugerencias para mejorar su labor y la de sus compañeros.

Recomendaciones

En la investigación aplicada y los productos propuestos, se propone las siguientes recomendaciones.

1. Se recomienda a la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo implementar la propuesta y los productos, teniendo en cuenta la situación actual de país (Pandemia Covid-19). Debido al papel relevante que tiene la comunicación interna en el cumplimiento de los objetivos institucionales, ya que permite mantener optimistas y enfocados a los trabajadores en este contexto. Asimismo, que esta propuesta se replique en todas las Oficina Registrales de la Zona.
2. Se recomienda a la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo, previo a la implementación de la propuesta y productos; realizar una medición del tipo de habilidades comunicativas que predomina en los trabajadores de la Sede Administrativa, así también aplicar un Test de Personalidad; a fin de conocer estos dos aspectos en el personal y que el Plan de Comunicación Interna se ajuste a las características de los trabajadores y con ello sea más efectiva su implementación. Los instrumentos para la medición sugerida, se encuentra considerado en la sección de Anexos del presente trabajo de investigación aplicada.
3. Se recomienda que el desarrollo de las actividades de capacitación referido al tema de habilidades blandas, se realice de manera constante; a fin de mejorar las habilidades de liderazgo, habilidades comunicativas y de trabajo en equipo de los jefes de unidades y áreas.
4. Se recomienda a fin de consolidar el proceso de retroalimentación en la institución, implementar en una segunda etapa el feedback individual del jefe a cada uno de los colaboradores a su cargo, para informarles sobre su desempeño y sus áreas de mejora.
5. Al respecto de la dimensión propositiva, se recomienda la implementación de una política que promueva y reconozca las propuestas de los trabajadores para mejorar los procesos y el servicio que brinda la institución.

Referencias Bibliográficas

- Alvarado, T. (17 de Julio de 2020). Guía de entrevista para diseñar una propuesta para mejorar la comunicación interna. (K. Gaspar, Entrevistador)
- Andrade, H. (2005). *Comunicacion organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Obtenido de Comunicacion organizacional interna. web side: <https://bit.ly/31IFZ6H>
- Aquino, G. (2019). *Estrategias de Comunicación y Organización Institucional en la Universidad del Pais Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea: evolución y retos de la comunicación interna y comunicación externa a través de la Oficina de Comunicación*. UPV. Obtenido de Universidad de Pais Vasco: <https://bit.ly/3gJYE9c>
- Arizcuren, A., Cabezas, E., Cañeque, N., Casado , M., Fernandez, P., Lacasta, J. J., . . . Vicario, D. (2008). *Guia de buenas prácticas de comunicación interna*. Madrid: FEAPS.
- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (2017). *Guia para la Gestión del Proceso de Comunicación Interna : SERVIR*. Obtenido de SERVIR Web site: <https://bit.ly/2NyNdmR>
- Bauer, A. (18 de Julio de 2020). Guía de entrevista para diseñar una propuesta para mejorar la comunicación interna. (M. Serpa, Entrevistador)
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigacion. Tercera edición* . Colombia : PERSON.
- Brandolini , A., Gonzáles Frifoli, M., & Hopkins, N. (2008). *Comunicación Interna - Claves para una Gestion Exitosa*. Obtenido de Comunicacion Interna, Web side : <https://bit.ly/37kchGj>
- Brandolini, A., Gonzales, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación Interna*. Ciudad Autonoma de Buenos Aires, Argentina: Editorial DIRCOM.
- Burgos, M. (2014). Hacia un modelo de comunicació interna para la gestión de la cultura organizacional en la industria petrolera. *Revista arbitrada de Investigación Multidisciplinaria de TAU, TAU Journal of Multidisciplinary Research*, 30.
- Capriotti, P. (1998). *La Comunicacion Interna*, Universidad Rovira i Virgili. *Capacitacion y Desarrollo*, 4.

Charry, H. (2017). *Gestión de la comunicación interna y su relación con el clima organizacional: UNMS*. Obtenido de UNMSM Web site: <https://bit.ly/2ZBb24P>

Clasificador de Cargos - SUNARP. (10 de Agosto de 2009). *Clasificador de Cargos - SUNARP*. Obtenido de Clasificador de Cargos - SUNARP Web site: <https://bit.ly/2EhMlwy>

COFOPRITV. (29 de Marzo de 2019). *¿Que hace COFOPRI?: COFOPRITV*. Obtenido de COFOPRITV: <https://www.youtube.com/watch?v=mCO-OEi2ihA>

Colegio de Arquitectos del Perú. (2020). *Institucional : Colegio de Arquitectos del Perú*. Obtenido de Colegio de Arquitectos del Perú Web site: <https://www.cap.org.pe/cap/historia/>

Cometto, C., Rojas, E., & Lisandro, T. (2019). *Diagnostico y planificación de la comunicación institucional interna en la Municipalidad de Malagueño, UNC*. Obtenido de UNC Web site: <https://bit.ly/2C5qxFy>

Comunicación y Cambio. (29 de Octubre de 2014). *La comunicación interna en las instituciones públicas: Comunicación y Cambio*. Obtenido de Comunicación y Cambio Web site: <https://bit.ly/2WF5p2n>

Confiep. (14 de Octubre de 2016). *El 72% de las ideas empresariales vienen de los trabajadores : Confiep*. Obtenido de Confiep Web Site: <https://bit.ly/2DVu1yw>

Convenio de cooperación Interinstitucional. (1 de Setiembre de 2017). *Convenio de cooperación*. Obtenido de Convenio de cooperación web site: <https://www.sunarp.gob.pe/qinstitucional.asp?ID=7326>

Convenio de cooperacion interinstitucional- SUNARP. (10 de Marzo de 2019). *Convenio con el CAP: SUPER*. Obtenido de SUNARP Web site : <https://www.sunarp.gob.pe/convenios.asp>

Convenio Interinstitucional - SUNARP. (07 de Febrero de 2019). *CNV-1287-INST AGR-INIA 7-2-21: SUNARP*. Obtenido de Convenio Interinstitucional - SUNARP: <https://www.sunarp.gob.pe/convenios.asp>

Convenio Interinstitucional - SUNARP. (7 de Febrero de 2019). *CNV-1287-INST AGR-INIA 7-2-21: SUNARP*. Obtenido de Convenio Interinstitucional - SUNARP: <https://www.sunarp.gob.pe/convenios.asp>

Convenios con Municipalidades - SUNARP. (2020). *CNV-1471-MUNI PROV TARMA 11-4-21: Convenios con Municipalidades*. Obtenido de Convenios con Municipalidades web site: <https://www.sunarp.gob.pe/convenios.asp>

- Convenios con Municipalidades - SUNARP. (2020). *Convenios con Municipalidades*. Obtenido de Convenios con Municipalidades web site: <https://www.sunarp.gob.pe/convenios.asp>
- Convenios Gobiernos Regionales- SUNARP. (Junio de 2019). *CVN-1393- Gob Reg Junín - 05-2021: Convenios Gobiernos Regionales- SUNARP*. Obtenido de Convenios Gobiernos Regionales- SUNARP Web site: <https://www.sunarp.gob.pe/convenios.asp>
- Convenios Interinstitucionales - SUNARP. (26 de Abril de 2019). *CVN-1369-MINJUSDH-BGRAF-25-4-21- SUNARP*. Obtenido de Convenios Interinstitucionales Web site: <https://www.sunarp.gob.pe/convenios.asp>
- Convenios Interinstitucionales. (2 de Octubre de 2018). *CNV-1216-COFOPRI-2-10-2020: Convenios Interinstitucionales*. Obtenido de Convenios Interinstitucionales Web site: <https://www.sunarp.gob.pe/convenios.asp>
- Convenios Interinstitucionales SUNARP. (17 de Mayo de 2006). *CNV-188-COL NOTARIOS -CNDNC Ind: Convenios Interinstitucionales SUNARP*. Obtenido de Convenios Interinstitucionales SUNARP: <https://www.sunarp.gob.pe/convenios.asp>
- Diario el Peruano. (13 de Agosto de 2002). Normas Legales. *Ley N° 27815*, pág. 2. Diario Oficial "El peruano". (10 de Setiembre de 2018). *Decreto Legislativo N° 1401*. Obtenido de Diario Oficial del Bicentenario: <https://bit.ly/3hY6lca>
- Egg, A. (2007). *Introducción a la Planificación*. Barcelona: Lumen Humanitas.
- Fernandez, M. d. (2013). Modelos teóricos en el estudio de la comunicación. *EFDeportes.com*, S/N.
- Flores, M., & Lecca, A. (2016). *Aplicación del Modelo de Comunicación Corporativa Interna y su Influencia en el Clima Laboral de Teleatento del Peru SAC de la Región Norte*. UPN. Obtenido de Universidad Privada del Norte: <https://bit.ly/3eL15Xq>
- Formanchuk -Comunicación Interna Cocreada. (2018). *Alejandro Formanchuk: Formachuk - Comunicación Interna Cocreada*. Obtenido de Comunicación Interna Cocreada web site: <https://formanchuk.com/alejandro-formanchuk/>
- Formanchuk, A. (2010). *Comunicación Interna 2.0*. Buenos Aires: Formanchuk & Asociados .
- Formanchuk, A. (2019). *Comunicación Interna Cocreada: Formanchuk*. Obtenido de Formanchuk Web Site: <https://bit.ly/2URfTw5>

Formanchuk, A. (s.f.). *Formanchuk, Comunicación Interna* . Obtenido de Formanchuk , Comunicacion Interna Cocreada@: <https://formanchuk.com/todosignifica/politica-de-comunicacion-interna/>

Gavilán, J. (09 de Julio de 2020). Guía de entrevista para diseñar una propuesta para mejorar la comunicación interna. (M. Serpa, Entrevistador) Gestión. (03 de Julio de 2018). Sunat y Sunarp podrán identificar rápidamente a empresas de 'fachada o fantasmas'. *Diario Gestión* , pág. <https://bit.ly/31PU9mJ>.

GREENLIFE. (19 de Junio de 2019). *Notario: GREENLIFE*. Obtenido de GREENLIFE Web sid: <https://www.greenlife-estates.com/es/noticias/notario-que-es/>

Hermes . (2020). *Acerca de Nosotros: Hermes* . Obtenido de Hermes Web site : <https://www.hermes.com.pe/>

Instituto Nacional de Innovación Agraria - INIA. (2020). *¿Quiénes somos?: INIA*. Obtenido de INIA Web site: <https://www.inia.gob.pe/quienes-somos/>

JC Magazine. (29 de Agosto de 2020). *Retos para la comunicación interna en tiempos de COVID-19: JC Magazine*. Obtenido de JC Magazine Web Site: <https://bit.ly/2QBh28n>

La comunicación laboral. (s.f.). Obtenido de https://edebe.com/educacion/documentos/830030-0-529-830030_LA_CEAC_CAS.pdf

La Prospectiva. (20 de Agosto de 2020). *Metodos de Prospectiva - Mactor : La Prospective*. Obtenido de La Prospective Web Site: <https://bit.ly/2E3azR9>

Ley Organica de Municipalidades Ley N° 27972. (06 de Mayo de 2003). *Ley Organica de Municipalidades Ley N° 27972*. Obtenido de Ley Organica de Municipalidades Ley N° 27972 web site: <https://bit.ly/3hm6Mfw>

Mactor 5.3.0. (21 de Diciembre de 2016). Mactor.

Manucci, B. (2018). *La comunicación interna en las áreas de procedimiento minero del INGEMMET. UCV*. Obtenido de UCV Web Site.: <https://bit.ly/2ZBQWYk>

Melgarejo, A. (2017). *Gestión del talento humano y comunicación interna: UCV (tesis inédita)*. Obtenido de UCV: Web side: file:///C:/Users/USER/Downloads/Melgarejo_VAM.pdf

- Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas Web site: <https://www.mef.gob.pe/es/quienes-somos/vision-mision-objetivo>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2020). *Historia: Ministerio de Justicia y Derechos Humanos*. Obtenido de Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Web site: <https://www.minjus.gob.pe/historia/>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2020). *Ministerio de Justicia y Derechos Humanos: gob.pe*. Obtenido de Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Web site: <https://www.minjus.gob.pe/vision-y-mision/>
- Morejón, A. (Febrero de 2012). *Diseño del Plan de Mejoramiento de Comunicación Interna en la Dirección de Auditoría de Empresas de la Contraloría General del Estado: UASB*. Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar: <https://bit.ly/35FF0W1>
- Moreno, L. (2009). Comunicación Efectiva para el logro de una Visión Compartida. *Culcyt Comunicación*, 06-32.
- Mouriz Costa, J. (07 de Mayo de 2009). *Blog Comunicación Interna*. Obtenido de <https://mouriz.wordpress.com/2009/05/07/alejandro-formanchuk-presidente-de-la-asociacion-argentina-de-comunicacion-interna/>
- MRG Security . (2020). *Nosotros: MRG Security* . Obtenido de MRG Security Web site : <http://www.mrgsecurity.com.pe/portal/>
- Municipioaldía. (2020). *Que hacer Municipal: Municipioaldía*. Obtenido de Municipioaldía: <https://municipioaldia.com/municipalidades-del-peru/>
- Nolasco, S. (14 de Julio de 2020). No. Los procedimientos de trabajo no me brindaron directamente pero lo vi en la página web. (M. Serpa, Entrevistador)
- Núñez, R. (24 de Mayo de 2017). *Desmotivación laboral, causas y soluciones: Empresas.infoempleo*. Obtenido de Empresas.infoempleo Web Site: <https://bit.ly/33QOgbU>
- Ordoñez, Á. (09 de Julio de 2020). Guía de entrevista para diseñar una propuesta para mejorar la comunicación interna. (K. Gaspar, Entrevistador)
- Organismo de la Formalización de la Propiedad Informal- COFOPRI. (2020). *Que es COFOPRI: COFOPRI*. Obtenido de COFOPRI Web site: <https://www.cofopri.gob.pe/quienes-somos/que-es-cofopri/>

- Peraza, M. (2018). *Sistema de Gestión Comunicacional para el Mejoramiento de la Comunicación Organizacional Interna y Formal del Colegio Class IED*. UL. Obtenido de Universidd Libre Web Site: <https://bit.ly/2BvyLdd>
- Plataforma Digital Unica del Estado Peruano. (13| de Diciembre de 2019). *Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria*. Obtenido de Plataforma Digital Unica del Estado Peruano web side: <https://bit.ly/30EijQy>
- Plataforma Digital Unica del Estado Peruano. (2020). *Entidades de los Gobiernos Regionales*. Obtenido de Entidades de los Gobiernos Regionales Web site: <https://www.gob.pe/estado/gobiernos-regionales>
- Plataforma digital única del Estado Peruano. (12 de Febrero de 2020). *Ministerio de Justicia y Derechos Humanos: Gob.pe*. Obtenido de Plataforma digital única del Estado Peruano: <https://bit.ly/3jro4K4>
- Plataforma Unica Digital del Estado Peruano. (2020). *¿Que hace SERVIR?: GOB.PE*. Obtenido de GOB.PE: <https://bit.ly/3IZFMpx>
- Porras, M. (2017). *Propuesta de plan de comunicación interna para la unidad de imagen institucional del Gobierno Regional de Ancash: UCV*. Obtenido de Universidad Cesar Vallejo.
- Quiñonez, E. (2017). *Relación de la Comunicación Interna en el Clima Organizacional en la Gerencia de Producción Griferias de la Empresa VSI Industrial :USMP*. Obtenido de USMP Web site: <https://bit.ly/338WMQa>
- Quispe, R. (9 de Julio de 2020). No. Los procedimientos de trabajo no me brindaron directamente pero lo vi en la página web. (K. Gaspar, Entrevistador)
- Radio Programas del Perú - RPP. (08 de Agosto de 2016). *¿Qué servicios ofrecen los Registros Públicos y cómo hacen fácil tu vida?* Obtenido de *¿Qué servicios ofrecen los Registros Públicos y cómo hacen fácil tu vida?* Web site: <https://bit.ly/2EmLlwf>
- Ramos, A. (2016). *La comunicación interna y los conflictos laborales interno de la Agencia de Regulación y Control de Electricidad - ARCONEL*. UASB. Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar Web Site: <https://bit.ly/33Dn4cL>
- Ramos, M. (Julio de 2017). *Diseño de una plan estratégico de comunicación interna para la Sucursal Guayaquil de Banco Amazonas*. UG. Obtenido de Universidad de Guayaquil Web Site: <https://bit.ly/302R1EM>

- Reyes, J. (2012). Las cuatro dimensiones de la comunicacion Interna . En J. Reyes, *Centro de estudios en Diseño y Comunicacion* (págs. 127- 138). Chile: ISSN.
- Rivero, M. (Noviembre de 2017). *La Comunicación en las Instituciones de la Administración Pública : ULSC*. Obtenido de Universidad la Salle Cancun Web Site: <https://bit.ly/36yzwxm>
- ROF del MINJUSDH. (2020). *ROF del MINJUSDH*. Obtenido de ROF del MINJUSDH: <https://bit.ly/3jRS420>
- Sánchez, L. (21 de Enero de 2013). *Consecuencias de la desmotivación en la empresa: Emprendepyme*. Obtenido de Emprendepyme Web site: <https://bit.ly/3kCVK7Y>
- SERVIR. (01 de Noviembre de 2014). *Normas de la Gestión del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos en las Entidades Publicas: SERVIR*. Obtenido de Servir Web Site: <https://bit.ly/3jFGtD2>
- SERVIR. (2014). *Reglamento General de la Ley N° 30057: Diario Oficial el Peruano*. Obtenido de Diario Oficial el Peruano Web Site.: <https://bit.ly/2OXlaO6>
- SERVIR. (24 de Agosto de 2017). *Guia para la gestión del proceso de comunicación interna: SERVIR*. Obtenido de SERVIR Web Site: <https://bit.ly/32Wvtet>
- SERVIR. (2020). *Autoridad Nacional del Servicio Civil* . Obtenido de SERVIR : <https://bit.ly/3jOrS7K>
- SGP - PCM. (s.f.). *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021: SGP - PCM*. Recuperado el 02 de Noviembre de 2019, de SGP - PCM Web site: <https://bit.ly/2NFoX2O>
- Sunarp. (6 de Diciembre de 2018). *Mapa de procesos nivel 0 de la Sunarp: Sunarp*. Obtenido de Sunarp Web site: <https://bit.ly/2D6fi3U>
- Sunarp. (5 de Marzo de 2019). *Manual de procedimientos de la gestión de recursos huamnos - Sede Central" : Sunarp*. Obtenido de Sunarp Web site: <https://bit.ly/2D6fi3U>
- Sunarp. (26 de Julio de 2020). *Nosotros - Institucional: Sunarp*. Obtenido de Sunarp Web Site: <https://bit.ly/301LxKb>
- Sunarp. (26 de Junio de 2020). *Plan Estratégico Institucional Ampliación del Horizonte para el periodo 2019 - 2023: Sunarp*. Obtenido de Sunarp Web site: <https://bit.ly/3g5bFcF>

- SUNAT. (2020). *Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administracion Tributaria - SUNAT*. Obtenido de Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administracion Tributaria web site: <http://www.sunat.gob.pe/>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administracion Tributaria. (2020). *Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administracion Tributaria - SUNAT*. Obtenido de Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administracion Tributaria web site: <http://www.sunat.gob.pe/>
- Thorne, J. (2018). *Influencia de la comunicación interna en la imagen institucional en una cartera Ministerial del Estado Peruano, 2018. USMP*. Obtenido de Universidad San Martin de Porras: <https://bit.ly/2z2J9s4>
- Tolic. (10 de Agosto de 2020). *3 Consecuencias de no contar con empleados comprometidos : Tolic*. Obtenido de Tolic Web Site: <https://bit.ly/3kxQq5V>
- Trujillo, L. (2017). *Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de los empleados de las instituciones públicas descentralizadas del sector energia y minas, 2017; UIGV*. Obtenido de UIGV Web Site: <https://bit.ly/2NadgSG>
- Túñez, J., & Costa, C. (2015). *Comunicación Corporativa*. España: UOC.
- Universidad de Lima. (24 de Abril de 2020). *El valor de la comunicacion intrena en tiempos de coronavirus : Universidad de Lima*. Obtenido de Universidad de Lima Web Site: <https://bit.ly/32FD53c>
- UniversidadPeru. (2020). *Corporacion Kristal SAC: UniversidadPeru*. Obtenido de UniversidadPeru Web site : <https://www.universidadperu.com/empresas/corporacion-kristal.php>
- USMP. (2020). *¿Que son las modalidades Formativas Laborales?* Obtenido de USMP web site: <https://bit.ly/39ZQHtE>
- Villamarín, D. (2016). *La comunicación interna y su incidencia en el proceso operativo de la Compañía Ciateite S.A diseño de un plan de comunicación". UCSG*. Obtenido de Universidad Católica de Santiago de Guayaquil Web Site: <https://bit.ly/3dvzRUo>
- Villanueva, C. (9 de Julio de 2020). *Guía de entrevista para diseñar una propuesta para mejorar la comunicación interna. (M. Serpa, Entrevistador)*
- Wikipedia . (19 de febrero de 2015). *Colegio de Arquitectos del Perú: Wikipedia*. Obtenido de Wikipedia web site: <https://bit.ly/3ki3A77>

Wikipedia. (24 de Julio de 2020). *Gobiernos Regionales del Perú: Wikipedia*.
Obtenido de Wikipedia Web site: <https://bit.ly/3eYHUJn>

Anexos

Anexo 1: Matriz de consistencia.

Tabla 10

Matriz de consistencia.

Matriz de Consistencia			
Problemas	Objetivos de la Investigación	Objetivos de la Intervención	Productos
PG. ¿Cómo es la propuesta para mejorar la comunicación interna en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo?	OG. Diseñar una propuesta para mejorar la comunicación interna en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo	OG. Fortalecer la comunicación interna de la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo, a partir del diseño de una propuesta.	Plan de comunicación interna.
PE1. ¿Cómo es la propuesta de mejora de la comunicación interna en relación a la dimensión operativa, en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo?	OE1. Diseñar la propuesta de mejora de la comunicación interna en relación a la dimensión operativa, en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo.	OE1. Fortalecer la dimensión operativa, como parte de la Comunicación Interna en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo.	Cartilla digital informativa de los procedimientos
PE2. ¿Cómo es la propuesta de mejora de la comunicación interna en relación a la dimensión estratégica, en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo?	OE2. Diseñar la propuesta de mejora de la comunicación interna en relación a la dimensión estratégica, en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo.	OE2. Fortalecer la dimensión estratégica como parte de la Comunicación Interna en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo.	Programa de inducción actualizado
PE3. ¿Cómo es la propuesta de mejora de la comunicación interna en relación a la dimensión cultural, en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo?	OE3. Diseñar la propuesta de mejora de la comunicación interna en relación a la dimensión cultural, en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo.	OE3. Fortalecer la dimensión cultural como parte de la Comunicación Interna, en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo.	Cartilla digital informativa de la normativa institucional.
PE4. ¿Cómo es la propuesta de mejora de la comunicación interna en relación a la dimensión motivacional, en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo?	OE4. Diseñar la propuesta de mejora de la comunicación interna en relación a la dimensión motivacional, en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo.	OE4. Fortalecer la dimensión motivacional como parte de la Comunicación Interna en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo.	Cronograma de difusión de logros. Programa de actividades de integración
PE5. ¿Cómo es la propuesta de mejora de la comunicación interna en relación a la dimensión feedback, en	OE5. Diseñar la propuesta de mejora de la comunicación interna en relación a la dimensión feedback, en la Sede	PE5. Fortalecer la dimensión feedback, como parte de la Comunicación Interna	Programa de capacitación a líderes en el tema de habilidades blandas:

Matriz de Consistencia

Problemas	Objetivos de la Investigación	Objetivos de la Intervención	Productos
la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo?	Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo.	en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo.	liderazgo, habilidades comunicativas y trabajo en equipo. Programa de capacitación a los líderes (jefes) sobre metodología de aplicación del feedback. Guía de retroalimentación.
PE6. ¿Cómo es la propuesta de mejora de la comunicación interna en relación a la dimensión propositiva, en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo?	OE6. Diseñar la propuesta de mejora de la comunicación interna en relación a la dimensión propositiva, en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo.	PE6. Fortalecer la dimensión propositiva, como parte de la Comunicación Interna en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo.	Programa de sugerencias y propuestas del personal.

Anexo 2: Glosario de Términos.

Comunicación Interna: Comunicación Interna se refiere a los actos que se realizan dentro de la entidad para difundir mensajes a los/las servidores/as civiles que la conforman. (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2017)

Dimensión Operativa: Lograr que la gente sepa por qué debe hacerlo. Información general acerca de la organización: cómo es la empresa, a qué se dedica, quiénes son sus principales clientes, qué vende, quiénes son sus dueños, quiénes son los líderes, quiénes forman parte de la empresa, qué tal le va económicamente, etc; información acerca de su trabajo: en qué sector o área trabaja, cuál es su lugar dentro de la estructura organizacional, a quién reporta, quiénes son sus compañeros de área, cuál es su puesto, su lugar, sus funciones, sus tareas, sus responsabilidades, cuáles son los horarios, procedimientos, códigos, normativas, etc. (Formanchuk, 2019)

Dimensión estratégica: Lograr que la gente sepa por qué debe hacerlo. Información acerca de los objetivos de la organización: hacia dónde va la empresa y por qué, cómo y quién fijó ese rumbo, cuáles son los objetivos macro, cuáles es la visión y misión, etc. Información acerca de los objetivos de su sector y los personales: cuáles son los objetivos del sector, cuáles son los de su puesto, cómo y por qué sus objetivos personales contribuyen a alcanzar las metas globales; información acerca de la evaluación de su puesto: Quién, cómo y cuándo va a medir si la empresa, el sector y cada persona alcanzaron los objetivos. Cuáles son los indicadores de medición y cómo será la evaluación. (Formanchuk, 2019)

Dimensión cultural: Lograr que la gente sepa cómo debe hacer ese trabajo. Tienen que estar de acuerdo con el modo en que debe trabajar y alcanzar esos objetivos. Es decir, debe ser parte y sentirse parte de la Cultura Organizacional. Permite captar talento, potenciar la productividad y generar lazos fuertes. Lo «cultural» es muchas veces el «Factor X» que lo cambia todo dentro de una empresa. (Formanchuk, 2019)

Dimensión motivacional: Lograr que la gente quiera hacerlo, a través de la comunicación de los logros e historias que los hagan sentir orgullosos de formar parte de la empresa, perspectivas claras y consistentes, oportunidades concretas de crecimiento, espacios de intercambio social, informal y amistoso,

hechos que demuestran que la empresa es justa, hechos que demuestren que la empresa es confiable y transparente. (Formanchuk, 2019)

Dimensión feedback: Lograr que la gente sepa cómo está haciendo (o hizo) ese trabajo. Brindar información acerca de los espacios de feedback: cuáles son, cuándo se van a realizar, cómo es el proceso, dónde tienen lugar, con quién me voy a reunir y para qué; brindar información acerca de cuáles son los parámetros de evaluación y las consecuencias que pueden haber luego de un feedback positivo o negativo; entrenar a los líderes para que sepan brindar feedback constructivo. (Formanchuk, 2019)

Dimensión propositiva: Lograr que la gente proponga cómo hacerlo mejor. Tiene como objetivo abrir todos los espacios posibles para que las personas puedan brindar sus ideas y sugerencias acerca de cómo mejorar las tareas que desempeñan. Al igual que la dimensión feedback, esta dimensión nos permite adelantarnos a problemas mediante la detección temprana de emergentes. Y desde luego estos espacios son «bombas energéticas» que motivan muchísimo a los empleados porque los hacen sentir valorados y escuchados. (Formanchuk, 2019).

PCM: Presidencia del consejo de ministros.

SERVIR: Autoridad Nacional del Servicio Civil.

COFOPRI: Organización de formalización de la propiedad informal.

CONFIEP: Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas

SUNARP: Superintendencia Nacional de los Registros Públicos.

Anexo 3: Instrumentos del diagnóstico:

Para la formulación del Plan del TIA, se utilizó el diario de campo, en la Sede Administrativa de la Zona Registral N°VIII - Sede Huancayo, donde se registró los hechos y sucesos vinculados a la Comunicación Interna durante el mes de noviembre 2019. Y actuación se muestra:

“PROPUESTA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA SEDE ADMINISTRATIVA DE LA ZONA REGISTRAL N° VIII- SEDE HUANCAYO”

OBJETIVO: Recabar información respecto a la variable Comunicación Interna, en la Sede Administrativa, durante el mes de noviembre 2019.

DIARIO DE CAMPO

PERIODO	04-11-2019 al 29-11-2019		
LUGAR	Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo.		
OBSERVADOR	Katia Roxana Gaspar Villaverde		
HORA DE INICIO	08:00 am	HORA DE FINALIZACIÓN	05:00 pm

FECHAS	SITUACION OBSERVADA
04-11-2020 al 29-11- 2020	En la primera semana del mes de noviembre se desarrolló la charla de inducción en dicho proceso se informó al personal sobre la organización y las funciones principales de cada unidad/área, pero no se informó a los trabajadores sobre los objetivos de su área y puesto de trabajo. Algunos participantes asistieron de manera parcial.
	En la oficina de personal se observó, que la información no es compartida a todo el equipo, sino solo a algunas personas.
	Se ha venido llevando a cabo el concurso de plazas vacantes, a fin de incrementar los sueldos del personal; las convocatorias se difundió mediante la página web de Sunarp, algunos trabajadores tenían la información de primera mano, pero varios trabajadores no tenían conocimiento de ello.
	En la encuesta de Clima Laboral realizado por la Sede Central, se identificó que el personal no conoce los valores institucionales.
	En la Oficina de personal, las trabajadoras comentaron que en la institución no se toma importancia a los temas de bienestar, desarrollo del personal y aspectos relacionados con el ámbito humano del trabajador. Asimismo mencionaban no estar motivadas con su trabajo por dicha situación.
	Un trabajador tenía labores adicionales que le fueron encomendadas y solicitó a su jefe la compensación de horas y se la denegaron, teniendo antecedente en dicha oficina de la posibilidad de la compensación de horas. La trabajadora solicitante se mostró incomoda y realizó algunos comentarios manifestando que no había equidad.
	Durante el mes, en las diversas áreas no hubieron reuniones de coordinación internas, ni entre Unidades/áreas.
	El personal ha estado llamando a la Oficina de Personal, para consultar sobre las actividades que se realizaran por fin de año, y no han tenido respuesta concreta, aun no se sabe exactamente es lo que han indicado.
	El personal en las oficinas ha preguntado sobre la actividad de fin de año, y como la información no es clara, no se ha dado mayor información y esto ha generado especulación en los trabajadores, y algunos rumores.
	Los trabajadores durante el mes han recibido indicaciones de sus jefes para el desarrollo de sus labores y funciones, pero no han recibido retroalimentación.
Algunos trabajadores sienten temor de manifestar sus opiniones, sugerencias y propuestas por temor a sus jefes de Unidades o Áreas, solo algunos trabajadores tienen la confianza de poder hacer llegar sus ideas y sugerencias.	

	Las reuniones entre directivos y el personal, estuvieron ausentes.
--	--------------------------------------------------------------------

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	Las situaciones descritas muestran ciertas falencias sobre la forma de comunicarse dentro de la Sede Administrativa de la Zona Registral, se evidencia una débil comunicación de la información de los puestos (funciones y objetivos) a los nuevos trabajadores, así también la débil comunicación de parte de los jefes con su equipo de trabajo y también por parte de los líderes de la institución, información poco clara que genera rumores, ausencia de retroalimentación y espacios de comunicación al interior de la organización.
---------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Asimismo, para el desarrollo del informe del presente trabajo de investigación se utilizó dos instrumentos de recolección de datos, para la etapa de diagnóstico: guía de entrevista y cuestionario. Los cuales fueron aplicados de manera virtual.

CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN INTERNA

DATOS GENERALES:

1. Edad:
2. Género: a) Femenino () b) Masculino ()
3. Condición Laboral: a) Régimen Lab. 728 () b) Régimen Lab. 1057() c) Practicante()

INSTRUCCIONES:

Lee los enunciados y seleccione UNA de las cuatro alternativas, aquella que sea más apropiada a tu opinión.

Seleccione el número **(del 1 al 4)** que corresponda a la respuesta que escogiste según tu convicción.

Marque con una **aspa (X)**, no existen respuestas malas y buenas, asegúrate de responder a **TODOS** los enunciados.

Nota: Para cada ítem considere la siguiente escala.

1. Totalmente en desacuerdo	2.- En desacuerdo	3. De acuerdo	4. Totalmente de acuerdo
-----------------------------	-------------------	---------------	--------------------------

N°	ÍTEMS	PUNTAJE			
		1	2	3	4
DIMENSIÓN OPERATIVA					
1	En la institución me comunican oportunamente el rol de la Sunarp en la sociedad.				
2	En la institución me comunican los servicios y productos que brinda Sunarp.				
3	En la institución me comunican la estructura organizacional, de quién dependo y a quién debo reportar los resultados de mi trabajo.				
4	En la institución me comunican eficazmente los horarios y procedimientos de trabajo.				

5	En la institución me comunican oportunamente la normatividad organizacional tales como RIT, MOF, Directivas, etc.				
6	En la institución me comunican oportunamente las funciones de mi puesto de trabajo y los cambios de responsabilidades.				
7	En mi institución me brindan información de manera oportuna y adecuada para desarrollar mis funciones.				
DIMENSIÓN ESTRATEGICA					
8	En la institución me comunican eficazmente la filosofía organizacional: visión y misión.				
9	En la institución me comunican eficazmente los objetivos organizacionales.				
10	En la institución me comunican eficazmente los objetivos de mi puesto y de mi área o unidad.				
11	En la institución me comunican oportunamente cómo será la evaluación de mi puesto.				
12	En la institución percibo que valoran mi trabajo.				
DIMENSIÓN CULTURAL					
13	En la institución me comunican los valores, normas, código de ética y modo de trabajo de Sunarp.				
14	En la institución me comunican eficazmente lo que está permitido y lo que no.				
15	En la institución los jefes practican y promueven los valores de la Sunarp.				
16	En la institución mis compañeros de trabajo conocen y practican los valores de la Sunarp.				
17	Me siento parte y orgulloso(a) de la cultura organizacional de Sunarp.				
DIMENSIÓN MOTIVACIONAL					
18	En la institución me comunican los logros que alcanzamos como ZR N° VIII.				
19	En la institución me comunican claramente las oportunidades de crecimiento que tengo.				
20	En la institución los líderes comunican y promueven la participación de su personal en las actividades de integración.				
21	Percibo que la institución es justa, confiable y transparente				
DIMENSION FEEDBACK					
22	La institución me brinda información acerca de los espacios de feedback/retroalimentación (cuales son, cuando se van a realizar, como es el proceso, donde será, con quien me reuniré y para que).				
23	En la institución los líderes saben cómo brindar feedback/retroalimentación constructiva.				
24	Tengo una clara definición de lo que esperan de mi trabajo.				
25	Mi jefe inmediato me comunica oportunamente mi desempeño laboral, es decir laboral, es decir se me informa cómo estoy desarrollando mis funciones.				
26	Mi jefe inmediato me orienta como debo mejorar mi desempeño.				
27	Recibo feedback/retroalimentación periódicamente por parte de mi jefe inmediato.				
DIMENSIÓN PROPOSITIVA					
28	En mi área de trabajo tienen en cuenta mi opinión para la solución de problemas.				

29	En la institución me incentivan a presentar propuestas y/o sugerencias para mejorar el servicio que brinda Sunarp.				
30	En la institución existen espacios de comunicación para recibir opiniones, sugerencias por parte de los servidores (buzón de sugerencias, reuniones, política de puertas abiertas, etc.)				
31	Mi jefe inmediato promueve reuniones para que podamos brindar sugerencias, a fin mejorar procesos o procedimientos en mi área.				

¡Gracias por su participación!!!

GUIA DE ENTREVISTA PARA DISEÑAR UNA PROPUESTA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA SEDE ADMINISTRATIVA DE LA ZONA REGISTRAL N° VIII - SEDE HUANCAYO.

Estimado (a), previo cordial saludo le comunico que la presente entrevista tiene como objetivo recabar información respecto a la Comunicación Interna en la Sede Administrativa de la Zona Registral N°VIII-Sede Huancayo. Cabe precisar que la información recabada es totalmente confidencial, no hay respuestas correctas e incorrectas.

Datos Generales:

- Edad:.....
- Genero:.....
- Condición laboral:.....
- Cargo:.....

I. DIMENSIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

DIMENSIÓN: OPERATIVA

1. ¿En la institución, se le ha brindado información referente al rol, productos y servicios que brinda Sunarp, procedimientos de trabajo, las funciones de su puesto y la normatividad organizacional como RIT, MOF y Directivas?

Si.....

¿A través de qué medios?:

.....

No (Responda la pregunta 2 y 3)

2. ¿Porque cree Ud., que la institución no le brindó dicha información?

.....

.....

.....

3. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no le brinde dicha información?

.....

.....

.....
DIMENSIÓN: ESTRATEGICA

4. ¿En la institución, se le ha brindado información referente a misión, visión, objetivos organizacionales, y los objetivos de su área y de su puesto?

Si.....

¿A través de qué medios?:

No (Responda la pregunta 5 y 6)

5. ¿Porque cree Ud. que la institución no le brindó dicha información?

6. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no le brinde dicha información?

DIMENSIÓN: CULTURAL

7. ¿En la institución, le comunican los valores, normas y modo de trabajo de Sunarp; lo que está o no permitido realizar?

Si.....

¿A través de qué medios?:

No (Responda la pregunta 2 y 3)

8. ¿Porque cree Ud. que la institución no le brinda dicha información?

9. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no le brinda dicha información?

10. ¿En la institución, percibe Ud. que los jefes y colegas de trabajo practican los valores institucionales?

Si.....
.....

No (Responda la pregunta 2 y 3)
.....

11. ¿Porque cree Ud. que en la institución no se practican los valores institucionales?

.....
.....
.....

12. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no se practiquen dichos valores en la institución?

.....
.....
.....

¿La institución promueve la práctica de valores? ¿De qué manera?

.....

13. ¿Se siente orgulloso de la cultura organizacional de la institución?

Si (Porque).....
.....

No
(Porque).....
.....

Otro:
.....

DIMENSIÓN: MOTIVACIONAL

14. ¿En la institución, le comunican los logros alcanzados de la ZRN° VIII y las oportunidades de crecimiento que tiene en su trabajo?

Si.....
.....

¿A través de qué medios?:

No (Responda la pregunta 15 y 16)
.....

15. ¿Porque cree Ud. que la institución no le brinda dicha información?

.....
.....
.....

16. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no le brinden dicha información?

.....
.....
.....

17. ¿Percibe Ud. que su institución es justa, confiable y transparente?

Si (Porque).....

No (Porque) (Responda la pregunta 18)

.....

18. ¿Qué efectos tiene para Ud. dicha percepción?

.....
.....
.....

DIMENSIÓN: FEEDBACK

19. ¿En la institución, recibes feedback (retroalimentación) periódicamente por parte de tu jefe inmediato, es decir tienes conocimiento de tu desempeño laboral?

Si.....

.....

¿A través de qué medios?:

No (Responda la pregunta 22 y 21)

20. ¿Porque cree Ud. que no recibe feedback (retroalimentación) por parte de su jefe?

.....
.....
.....

21. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no reciba feedback?

.....
.....
.....

DIMENSIÓN: PROPOSITIVA

22. ¿En la institución, existen espacios de comunicación para recibir opiniones y sugerencias del personal tales como: buzón de sugerencias, reuniones, política de puertas abiertas, etc.; para mejorar los procedimientos de la institución o en su área de trabajo?

Si.....

¿Cuáles son esos espacios de comunicación?:

No (Responda la pregunta 23 y 24)

23. ¿Porque cree Ud. que la institución no fomenta estos espacios de comunicación?

.....
.....
.....

24. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no existan dichos espacios de comunicación?

.....
.....
.....

Estimado Sr(a), hemos culminado, gracias por compartir con nosotras su opinión.

¡Gracias por su participación!!!

El cuestionario, fue diseñado mediante el programa Google forms, y se muestra a continuación:



CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Estimado colaborador:

Solicitamos tu participación para responder el siguiente cuestionario, con el objetivo de recabar información respecto a la Comunicación Interna en la Sede Administrativa de la Zona Registral N°VIII-Sede Huancayo.

La información recabada es totalmente confidencial, no hay respuestas correctas e incorrectas.

[Siguiete](#)

Datos Generales

Edad

Tu respuesta

Genero *

Mujer

Hombre

Condición Laboral *

Régimen Laboral 728

Régimen Laboral 1057

Practicante

[Atrás](#) [Siguiete](#)

Lee los enunciados y seleccione UNA de las cuatro alternativas, aquella que sea más apropiada a tu opinión.

DIMENSIÓN OPERATIVA *

*En los enunciados el término institución hace referencia únicamente a la Zona Registral N°VIII- Sede Huancayo

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. En la institución me comunican oportunamente el rol de la Sunarp en la sociedad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. En la institución me comunican los servicios y productos que brinda Sunarp.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. En la institución me comunican la estructura organizacional, de quién dependo y a quién debo reportar los resultados de mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. En la institución me comunican eficazmente los horarios v	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

DIMENSIÓN ESTRATÉGICA *

*En los enunciados el término institución hace referencia únicamente a la Zona Registral N°VIII- Sede Huancayo

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
8. En la institución me comunican eficazmente la filosofía organizacional: visión y misión	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. En la institución me comunican eficazmente los objetivos organizacionales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. En la institución me comunican eficazmente los objetivos de mi puesto y de mi área o unidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. En la institución me comunican oportunamente cómo será la evaluación de mi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

DIMENSIÓN CULTURAL *

*En los enunciados el término institución hace referencia únicamente a la Zona Registral N°VIII- Sede Huancayo

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
13. En la institución me comunican los valores, normas, código de ética y modo de trabajo de Sunarp.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. En la institución me comunican eficazmente lo que está permitido y lo que no.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. En la institución los jefes practican y promueven los valores de Sunarp.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. En la institución mis compañeros de trabajo conocen y practican los	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

DIMENSIÓN MOTIVACIONAL *

*En los enunciados el término institución hace referencia únicamente a la Zona Registral N°VIII- Sede Huancayo

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
18. En la institución me comunican los logros que alcanzamos como ZR N° VIII.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. En la institución me comunican claramente las oportunidades de crecimiento que tengo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. En la institución los líderes comunican y promueven la participación de su personal en las actividades de integración.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Percibo que la institución es justa, confiable y transparente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

DIMENSIÓN FEEDBACK *

*En los enunciados el término institución hace referencia únicamente a la Zona Registral N°VIII- Sede Huancayo

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
22. La institución me brinda información acerca de los espacios de feedback/retroalimentación (cuales son, cuando se van a realizar, como es el proceso, donde será, con quien me reuniré y para que).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. En la institución los líderes saben cómo brindar feedback/retroalimentación constructiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Tengo una clara definición de lo que esperan de mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Mi jefe inmediato me comunica oportunamente mi desempeño laboral, es decir me informa como estoy desarrollando mis funciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Mi jefe inmediato me orienta como debo mejorar mi desempeño.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

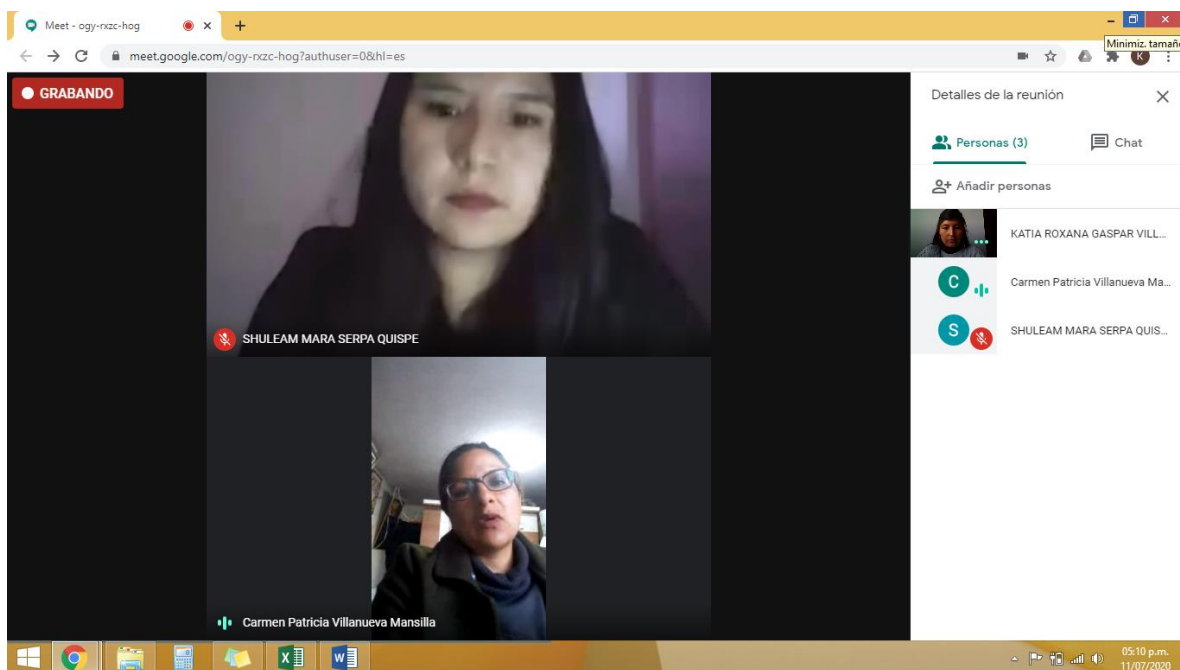
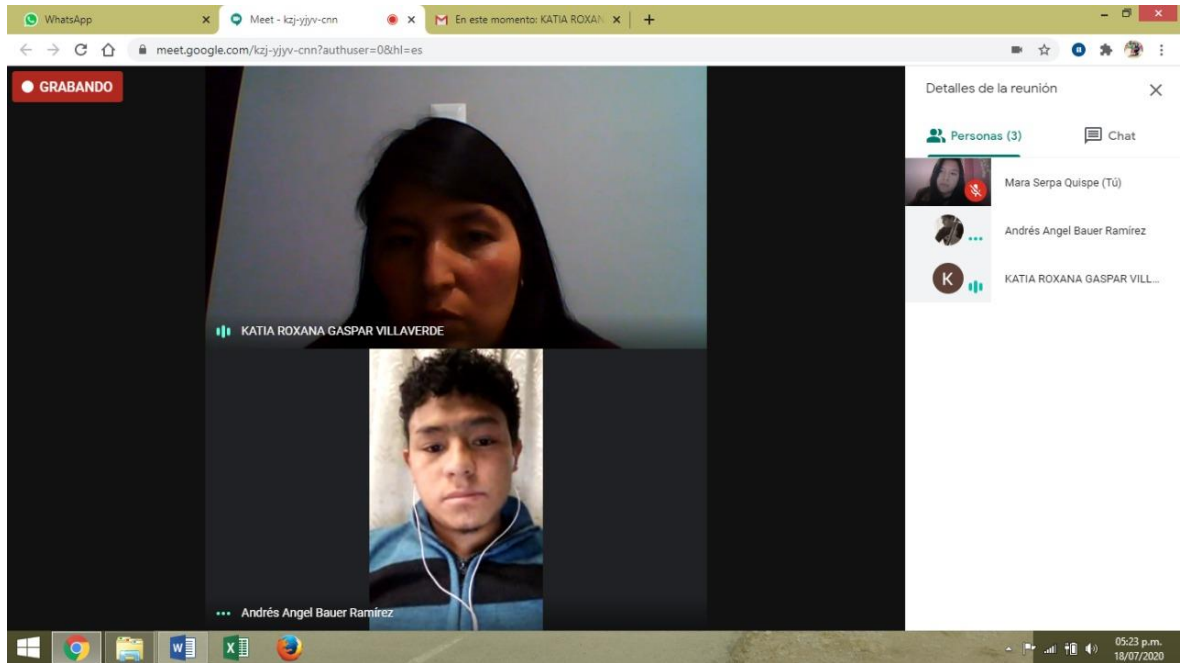
DIMENSIÓN PROPOSITIVA *

*En los enunciados el término institución hace referencia únicamente a la Zona Registral N°VIII- Sede Huancayo

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
28. En mi área de trabajo tienen en cuenta mi opinión para la solución de problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. En la institución me incentivan a presentar propuestas y/o sugerencias para mejorar el servicio que brinda Sunarp.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. En la institución existen espacios de comunicación para recibir opiniones, sugerencias por parte de los servidores (buzón de sugerencias, reuniones).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Y la entrevista se desarrolló mediante la aplicación Google Meets, a continuación se muestra:

Entrevista a servidores:



Inicio x | https: x | Corre: x | mail.g: x | web.v: x | Escue: x | Regis: x | Recib: x | Recib: x | Princi: x | What: x | M: x

meet.google.com/ogy-rxzc-hog?authuser=0&hl=es

GRABANDO

JEAN PHIER GS

Detalles de la reunión

Personas (3) Chat

Añadir personas

KATIA ROXANA GASPAR VILL...

JEAN PHIER GS

Mara Serpa Quispe

Presentar ahora

5.2. GUIA DE ENT...docx | CAPITULO 11.pdf | CAPITULO 11.pdf | 6562_KATIA_ROX...docx | CAPITULO 1 - 07...docx | Mostrar todo

05:37 p.m. 14/07/2020

Estos instrumentos han sido validados por 4 expertos del campo de la investigación, gestión de recursos humanos y comunicación interna; los cuales se muestran a continuación:

FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTO

Estimada Magister: Wendy Domenack Bracamonte, se solicita la validación de experto del instrumento de medición: Cuestionario de Comunicación Interna, para ser utilizada en la investigación titulada: "Propuesta para mejorar la Comunicación Interna en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo".

Instrucciones: Marque con una "X" según considere la valoración de acuerdo a cada ítem.

Criterios de Evaluación	PARA: Congruencia y claridad del instrumento					PARA: Tendenciosidad (propensión hacia determinados fines)				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. El instrumento tiene estructura lógica.					x					x
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.					x					x
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.					x					x
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.					x					x
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.					x					x
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.		x					x			
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.		x					x			
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.				x					x	
9. El instrumento abarca las variables y dimensiones.					x					x
10. Los ítems son medibles directamente			x					x		
Sumatoria Parcial										
Sumatoria Total					41					41
TOTAL										41
										123

Escala de calificación final: Deficiente (30-54); Regular (55-78); Bueno (79-102); Satisfactorio (103-126); Óptimo (126-150)

Observaciones:

El problema de investigación puede tener dos recorridos: El primero plantear describir la comunicación interna de la institución a partir de las 6 variables seleccionadas; es decir una investigación descriptiva y exploratoria. El segundo recorrido es partir de un problema que no puede ser elaborado un plan de comunicación interna porque para ello se requiere de un diagnóstico. Cabe destacar que en ambos recorridos se trata de un estudio de caso, es decir, no se puede generalizar.

En ese sentido, se deben adaptar y mejorar los aspectos 6, 7, 8 y 10.

Experto 1

Nombres y Apellidos del experto: Wendy Domenack Bracamonte

Especialidad: Especialista en Comunicación Estratégica

DNI:10803513

Nro. Celular: 979718367

Firma:



ESCALA DICOTÓMICA PARA JUICIO DE EXPERTOS

Apreciación del experto sobre el instrumento:

El problema de investigación puede tener dos recorridos: El primero plantear describir la comunicación interna de la institución a partir de las 6 variables seleccionadas; es decir una investigación descriptiva y exploratoria. El segundo recorrido es partir de un problema que no puede ser elaborado un plan de comunicación interna porque para ello se requiere de un diagnóstico. Cabe destacar que en ambos recorridos se trata de un estudio de caso, es decir, no se puede generalizar.

En ese sentido, se deben adaptar y mejorar los aspectos 6, 7, 8 y 10.

Crterios de Evaluación	Correcto	Incorrecto
1. El instrumento tiene estructura lógica.	Si	
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.	Si	
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.	Si	
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.	Si	
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.		No
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.		No
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.	Si	
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.	Si	
9. El instrumento abarca las variables y dimensiones.	Si	
10. Los ítems son medibles directamente.	Si	

Nombres y Apellidos del Experto: Wendy Domenack Bracamonte

Teléfono: 979718367

DNI.:10803513

Firma:



Experto 2

FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTO

Estimado Doctor: José Luis García Saavedra, se solicita la validación de experto del instrumento de medición: Cuestionario de Comunicación Interna, para ser utilizada en la investigación titulada: "Propuesta para mejorar la Comunicación Interna en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo".

Instrucciones: Marque con una "X" según considere la valoración de acuerdo a cada ítem.

Criterios de Evaluación	PARA: Congruencia y claridad del instrumento					PARA: Tendenciosidad (propensión hacia determinados fines)									
	5 = Óptimo 4 = Satisfactorio 3 = Bueno 2 = Regular 1 = Deficiente					5 = Mínimo 4 = Poca 3 = Regular 2 = Bastante 1 = Fuerte									
	Congruencia					Claridad					Tendenciosidad				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. El instrumento tiene estructura lógica.					X					X					X
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.					X					X					X
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.					X					X					X
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.					X					X					X
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.					X					X					X
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.					X					X					X
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.					X					X					X
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.					X					X					X
9. El instrumento abarca las variables y dimensiones.					X					X					X
10. Los ítems son medibles directamente.					X					X					X
Sumatoria Parcial					50					50					40
Sumatoria Total															
TOTAL	140					CONDICIÓN					Óptimo				

Escala de calificación final: Deficiente (30-54); Regular (55-78); Bueno (79-102); Satisfactorio (103-126); Óptimo (126-150)

Observaciones: El instrumento diseñado es conforme.

Nombres y Apellidos del experto: José Luis García Saavedra Especialidad: Recursos Humanos

DNI: 10805767

Nro. Celular: 997541111

Firma: 

ESCALA DICOTÓMICA PARA JUICIO DE EXPERTOS

Apreciación del experto sobre el instrumento: El instrumento diseñado es conforme.

Crterios de Evaluación	Correcto	Incorrecto
1. El instrumento tiene estructura lógica.	X	
2. La secuencia de presentación de los items es óptima.	X	
3. El grado de complejidad de los items es aceptable.	X	
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.	X	
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.	X	
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.	X	
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.	X	
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.	X	
9. El instrumento abarca las variables y dimensiones.	X	
10. Los items son medibles directamente.	X	

Nombres y Apellidos del Experto: José Luis García Saavedra

Teléfono: 997541111

DNI: 10805767

Firma:



Experto 3

FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTO

Estimada Doctora: Helida Aliaga Balbin, se solicita la validación de experto del instrumento de medición: Cuestionario de Comunicación Interna, para ser utilizada en la investigación titulada: "Propuesta para mejorar la Comunicación Interna en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo".

Instrucciones: Marque con una "X" según considere la valoración de acuerdo a cada ítem.

	PARA: Congruencia y claridad del instrumento					PARA: Tendenciosidad (propensión hacia determinados fines)									
	5 = Óptimo 4 = Satisfactorio 3 = Bueno 2 = Regular 1 = Deficiente					5 = Mínimo 4 = Poca 3 = Regular 2 = Bastante 1 = Fuerte									
Criterios de Evaluación	Congruencia					Claridad					Tendenciosidad				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. El instrumento tiene estructura lógica.				X					X					X	
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.			X					X						X	
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.			X					X						X	
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.				X					X						X
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.			X					X						X	
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.				X					X					X	
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.			X					X						X	
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.				X					X						X
9. El instrumento abarca las variables y dimensiones.			X					X						X	
10. Los ítems son medibles directamente			X					X						X	
Sumatoria Parcial			18	16				18	16					21	12
Sumatoria Total	33					33					33				
TOTAL						CONDICIÓN					Bueno				

Escala de calificación final: Deficiente (30-54); Regular (55-78); Bueno (79-102); Satisfactorio (103-126); Óptimo (126-150)

Observaciones: Instrumento aplicable.

Nombres y Apellidos del experto: Helida Aliaga Balbin

Especialidad: Gestión e investigación

DNI.: 20007093

Nro. Celular: 964559691



Firma:

ESCALA DICOTÓMICA PARA JUICIO DE EXPERTOS

Apreciación del experto sobre el instrumento: Es válido.

.....
.....
.....

Criterios de Evaluación	Correcto	Incorrecto
1. El instrumento tiene estructura lógica.	X	
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.	X	
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.	X	
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.	X	
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.	X	
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.	X	
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.	X	
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.	X	
9. El instrumento abarca las variables y dimensiones.	X	
10. Los ítems son medibles directamente.	X	

Nombres y Apellidos del Experto: Helida Aliaga Balbín

Teléfono: 964559691

DNI.: 20007093

Firma:



Experto 4

FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTO

Estimada Experto: Zosimo David Anglas Urdanegui, se solicita la validación de experto del instrumento de medición: Cuestionario de Comunicación Interna para ser utilizada en la investigación titulada: "Propuesta para mejorar la Comunicación Interna en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo".

Instrucciones: Marque con una "X" según considere la valoración de acuerdo a cada ítem.

PARA: Congruencia y claridad del instrumento	PARA: Tendenciosidad (sesgo en la formulación de los ítems, es decir, si sugieren o no una respuesta)
5 = Óptimo 4 = Satisfactorio 3 = Bueno 2 = Regular 1 = Deficiente	5 = Mínimo 4 = Poca 3 = Regular 2 = Bastante 1 = Fuerte

Criterios de Evaluación	Congruencia					Claridad					Tendenciosidad				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. El instrumento tiene estructura lógica.				X						X				X	
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.					X					X					X
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.				X						X				X	
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.				X						X					X
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.					X					X				X	
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.				X						X					X
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.				X						X					X
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.				X						X					X
9. El instrumento abarca las variables y dimensiones.					X					X				X	
10. Los ítems son medibles directamente					X					50				X	
Sumatoria Parcial				24	20					50				20	25
Sumatoria Total	44					50					45				

Escala de calificación final: Deficiente (30-54); Regular (55-78); Bueno (79-102); Satisfactorio (103-126); Óptimo (126-150)

Observaciones:

.....

.....

Nombres y Apellidos del experto: Zósimo David Anglas Urdanegui **Especialidad:**

DNI: 20427035

Nro. Celular: 951954990


Zósimo David Anglas Urdanegui
 DNI. 20427035

ESCALA DICOTÓMICA PARA JUICIO DE EXPERTOS

Apreciación del experto sobre el instrumento:

El instrumento presente coherencia, claridad y muy poca tendenciosidad.

Criterios de Evaluación	Correcto	Incorrecto
1. El instrumento tiene estructura lógica.	X	
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.	X	
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.	X	
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.	X	
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.	X	
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.	X	
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.	X	
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.	X	
9. El instrumento abarca las variables y dimensiones.	X	
10. Los ítems son medibles directamente.	X	

Nombres y Apellidos del Experto: Zósimo David Anglas Urdanegui

Teléfono: 951954990

DNI.: 20427035



Zósimo David Anglas Urdanegui
DNI.20427035

Experto 1

FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTO

Estimada Doctora: Wendy Domenack Bracamonte, se solicita la validación de experto del instrumento de recolección de datos: Guía de entrevista, para ser utilizada en la investigación titulada: "Propuesta para mejorar la Comunicación Interna en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo".

Instrucciones: Marque con una "X" según considere la valoración de acuerdo a cada ítem.

Criterios de Evaluación	PARA: Congruencia y claridad del instrumento					PARA: Tendenciosidad (propensión hacia determinados fines)									
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
1. El instrumento tiene estructura lógica.					X					x					X
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.					X					X					X
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.					X					X					X
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.					X					X				X	
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.		X					X					X			
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.		X					X					X			
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.			X					X							X
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.				X					X					X	
9. El instrumento abarca las variables y dimensiones.					X					X					X
10. Los ítems son medibles directamente					x					X					X
Sumatoria Parcial															
Sumatoria Total	41					41					40				
TOTAL						CONDICIÓN					122				

Escala de calificación final: Deficiente (30-54); Regular (55-78); Bueno (79-102); Satisfactorio (103-126); Óptimo (126-150)

Observaciones:

En la pregunta 10 y 11 sobre la dimensión cultural se menciona respeto, ¿xq elegir medir dicho valor? si no hay sustento resulta tendencioso.

El planteamiento del problema tiene es incorrecto porque está partiendo de la idea de la formulación de un plan (lo expliqué en el feedback del otro instrumento a valorar).

Nombres y Apellidos del experto: Wendy Domenack Bracamonte

Especialidad: Especialista en Comunicación Estratégica

DNI.:10803513

Nro. Celular: 979718367

Firma:



ESCALA DICOTÓMICA PARA JUICIO DE EXPERTOS

Apreciación del experto sobre el instrumento:

En la pregunta 10 y 11 sobre la dimensión cultural se menciona respeto, ¿xq elegir medir dicho valor? si no hay sustento resulta tendencioso.

El planteamiento del problema tiene es incorrecto porque está partiendo de la idea de la formulación de un plan (lo expliqué en el feedback del otro instrumento a valorar).

Criterios de Evaluación	Correcto	Incorrecto
1. El instrumento tiene estructura lógica.	Sí	
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.	Sí	
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.	Sí	
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.	Sí	
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.		No
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.		No
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.		No
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.	Sí	
9. El instrumento abarca las variables y dimensiones.	Sí	
10. Los ítems son medibles directamente.	Sí	

Nombres y Apellidos del Experto: Wendy Domenack Bracamonte

Teléfono: 979718367

DNI.: 10803513

Firma:



Experto 2

FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTO

Estimado Doctor: José Luis García Saavedra, se solicita la validación de experto del instrumento de recolección de datos: Guía de entrevista, para ser utilizada en la investigación titulada: "Propuesta para mejorar la Comunicación Interna en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo".

Instrucciones: Marque con una "X" según considere la valoración de acuerdo a cada ítem.

	PARA: Congruencia y claridad del instrumento					PARA: Tendenciosidad (propensión hacia determinados fines)									
	5 = Óptimo 4 = Satisfactorio 3 = Bueno 2 = Regular 1 = Deficiente					5 = Mínimo 4 = Poca 3 = Regular 2 = Bastante 1 = Fuerte									
Criterios de Evaluación	Congruencia					Claridad					Tendenciosidad				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. El instrumento tiene estructura lógica.					X					X					X
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.					X					X					X
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.					X					X					X
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.					X				X						X
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.					X					X					X
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.					X					X					X
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.					X					X					X
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.					X				X						X
9. El instrumento abarca las variables y dimensiones.					X					X					X
10. Los ítems son medibles directamente					X					X					X
Sumatoria Parcial					50					50					40
Sumatoria Total															
TOTAL	138					CONDICIÓN					Óptimo				

Escala de calificación final: Deficiente (30-54); Regular (55-78); Bueno (79-102); Satisfactorio (103-126); Óptimo (126-150)

Observaciones: El instrumento diseñado es conforme.

Nombres y Apellidos del experto: José Luis García Saavedra Especialidad: Recursos Humanos

DNI: 10805767

Nro. Celular: 997541111

Firma: 

ESCALA DICOTÓMICA PARA JUICIO DE EXPERTOS

Apreciación del experto sobre el instrumento: El instrumento diseñado es conforme.

Criterios de Evaluación	Correcto	Incorrecto
1. El instrumento tiene estructura lógica.	x	
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.	x	
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.	x	
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.	x	
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.	x	
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.	x	
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.	x	
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.	x	
9. El instrumento abarca las variables y dimensiones.	x	
10. Los ítems son medibles directamente.	x	

Nombres y Apellidos del Experto: José Luis García Saavedra

Teléfono: 997541111

DNI: 10805767

Firma: 

Experto 3

FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTO

Estimada Doctora: Helida Aliaga Balbin, se solicita la validación de experto del instrumento de recolección de datos: Guía de entrevista, para ser utilizada en la investigación titulada: "Propuesta para mejorar la Comunicación Interna en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo".

Instrucciones: Marque con una "X" según considere la valoración de acuerdo a cada ítem.

PARA: Congruencia y claridad del instrumento 5 = Óptimo 4 = Satisfactorio 3 = Bueno 2 = Regular 1 = Deficiente	PARA: Tendenciosidad (propensión hacia determinados fines) 5 = Mínimo 4 = Poca 3 = Regular 2 = Bastante 1 = Fuerte
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Criterios de Evaluación	Congruencia					Claridad					Tendenciosidad				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. El instrumento tiene estructura lógica.				X					X					X	
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.			X					X					X		
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.			X					X					X		
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.				X					X					X	
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.			X					X					X		
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.				X					X				X		
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.			X					X					X		
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.				X					X					X	
9. El instrumento abarca las variables y dimensiones.			X					X					X		
10. Los ítems son medibles directamente			X					X					X		
Sumatoria Parcial			18	16				18	16				21	12	
Sumatoria Total	33					33					33				
TOTAL						CONDICIÓN					Bueno				

Escala de calificación final: Deficiente (30-54); Regular (55-78); Bueno (79-102); Satisfactorio (103-126); Óptimo (126-150)

Observaciones:

.....

.....

Nombres y Apellidos del experto: Helida Aliaga Balbin

Especialidad: Gestión e investigación

DNI.: 20007093

Nro. Celular: 964559691

Firma:



ESCALA DICOTÓMICA PARA JUICIO DE EXPERTOS

Apreciación del experto sobre el instrumento:


.....
.....
.....

Criterios de Evaluación	Correcto	Incorrecto
1. El instrumento tiene estructura lógica.	X	
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.	X	
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.	X	
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.	X	
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.	X	
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.	X	
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.	X	
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.	X	
9. El instrumento abarca las variables y dimensiones.	X	
10. Los ítems son medibles directamente.	X	

Nombres y Apellidos del Experto: Helida Aliaga Balbín

Teléfono: 964559691

DNI.: 20007093

Firma: 

Experto 4

FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTO

Estimada Experto: Zosimo David Anglas Urdanegui, se solicita la validación de experto del instrumento de recolección de datos: Guía de entrevista, para ser utilizada en la investigación titulada: "Propuesta para mejorar la Comunicación Interna en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo".

Instrucciones: Marque con una "X" según considere la valoración de acuerdo a cada ítem.

Criterios de Evaluación	PARA: Congruencia y claridad del instrumento					PARA: Tendenciosidad (propensión hacia determinados fines)									
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
1. El instrumento tiene estructura lógica.					X					X					X
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.					X					X					X
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.					X					X					X
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.					X				X						X
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.					X				X						X
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.					X				X						X
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.					X					X					X
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.				X						X					X
9. El instrumento abarca las variables y dimensiones.					X					X					X
10. Los ítems son medibles directamente				X					X						X
Sumatoria Parcial				8	40				16	30				16	30
Sumatoria Total	48					46					46				
TOTAL	130					CONDICIÓN					Óptimo				

Escala de calificación final: Deficiente (30-54); Regular (55-78); Bueno (79-102); Satisfactorio (103-126); Óptimo (126-150)

Observaciones:

.....


.....

Nombres y Apellidos del experto: Zósimo David Anglas Urdanegui

Especialidad: Docente de investigación

DNI.: 20427035

Nro. Celular: 951954990


 Zósimo David Anglas Urdanegui
 DNI. 20427035

ESCALA DICOTÓMICA PARA JUICIO DE EXPERTOS

Apreciación del experto sobre el instrumento:

El instrumento que es una guía de entrevista cumple con los criterios de calidad, congruencia y baja tendenciosidad.

Criterios de Evaluación	Correcto	Incorrecto
1. El instrumento tiene estructura lógica.	X	
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.	X	
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.	X	
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.	X	
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.	X	
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.	X	
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.	X	
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.	X	
9. El instrumento abarca las variables y dimensiones.	X	
10. Los ítems son medibles directamente.	X	

Nombres y Apellidos del Experto: Zosimo David Anglas Urdanegui

DNI: 20427035

Nro. Celular: 951954990


Zósimo David Anglas Urdánegui
DNI. 20427035

Anexo 4: Recopilación de datos de los instrumentos de medición

A. Cuestionario

Tabla 11

Recopilación de datos de cuestionario en Excel.

N° Encuestado	Edad	Genero	Condición Laboral	DIMENSIÓN OPERATIVA							DIMENSIÓN ESTRATEGICA					DIMENSIÓN CULTURAL				
				P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17
1	29	Mujer	Régimen Laboral 1057	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3
2	29	Mujer	Régimen Laboral 1057	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2
3	25	Hombre	Régimen Laboral 1057	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
4	37	Hombre	Régimen Laboral 728	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3
5	26	Hombre	Practicante	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	4
6	57	Hombre	Régimen Laboral 728	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
7	36	Mujer	Régimen Laboral 1057	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
8	59	Hombre	Régimen Laboral 1057	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3
9	23	Hombre	Practicante	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
10	24	Mujer	Practicante	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4
11	23	Mujer	Practicante	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	4	3	3	3
12	23	Mujer	Practicante	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4
13	28	Mujer	Régimen Laboral 1057	3	3	4	4	2	3	2	3	3	2	2	1	2	2	3	3	2
14	25	Mujer	Régimen Laboral 1057	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3

15	36	Mujer	Régimen Laboral 1057	1	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3
16	35	Hombre	Régimen Laboral 728	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
17	38	Mujer	Régimen Laboral 1057	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
18	27	Hombre	Régimen Laboral 1057	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	1	2	2	3	2	3	3
19	35	Mujer	Régimen Laboral 1057	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
20	33	Mujer	Régimen Laboral 1057	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4
21	35	Mujer	Régimen Laboral 1057	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
22	63	Hombre	Régimen Laboral 728	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
23	23	Hombre	Practicante	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4
24	39	Hombre	Régimen Laboral 1057	3	2	2	4	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
25	24	Hombre	Practicante	3	2	3	3	3	2	2	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3
26	35	Hombre	Régimen Laboral 728	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3
27	35	Mujer	Régimen Laboral 1057	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

N° Encuestado	Edad	Genero	Condición Laboral	DIMENSIÓN MOTIVACIONAL				DIMENSIÓN FEEDBACK							DIMENSIÓN PROPOSITIVA					
				P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31			
1	29	Mujer	Régimen Laboral 1057	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2	29	Mujer	Régimen Laboral 1057	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2

3	25	Hombre	Régimen Laboral 1057	2	1	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2
4	37	Hombre	Régimen Laboral 728	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2
5	26	Hombre	Practicante	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
6	57	Hombre	Régimen Laboral 728	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2
7	36	Mujer	Régimen Laboral 1057	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3
8	59	Hombre	Régimen Laboral 1057	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2
9	23	Hombre	Practicante	3	2	3	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2
10	24	Mujer	Practicante	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2
11	23	Mujer	Practicante	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
12	23	Mujer	Practicante	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
13	28	Mujer	Régimen Laboral 1057	2	1	1	2	2	1	3	1	1	1	3	2	3	1
14	25	Mujer	Régimen Laboral 1057	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2
15	36	Mujer	Régimen Laboral 1057	2	2	1	3	1	2	3	1	2	1	3	2	2	2
16	35	Hombre	Régimen Laboral 728	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
17	38	Mujer	Régimen Laboral 1057	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
18	27	Hombre	Régimen Laboral 1057	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2
19	35	Mujer	Régimen Laboral 1057	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3
20	33	Mujer	Régimen Laboral 1057	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
21	35	Mujer	Régimen Laboral 1057	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3

22	63	Hombre	Régimen Laboral 728	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
23	23	Hombre	Practicante	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3
24	39	Hombre	Régimen Laboral 1057	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
25	24	Hombre	Practicante	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2
26	35	Hombre	Régimen Laboral 728	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
27	35	Mujer	Régimen Laboral 1057	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Fuente: Elaboración propia

B. Guía de entrevista

Entrevistado 1

GUIA DE ENTREVISTA PARA DISEÑAR UNA PROPUESTA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA SEDE ADMINISTRATIVA DE LA ZONA REGISTRAL N° VIII - SEDE HUANCAYO.

Estimado (a) Andrés Bauer Ramírez previo cordial saludo le comunico que la presente entrevista tiene como objetivo recabar información respecto a la Comunicación Interna en la Sede Administrativa de la Zona Registral N°VIII-Sede Huancayo. Cabe precisar que la información recabada es totalmente confidencial, no hay respuestas correctas e incorrectas.

Datos Generales:

- Edad: 26
- Género: Masculino
- Condición Laboral: DL 1057 CAS
- Cargo: Analista en Control Patrimonial

II. DIMENSIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

DIMENSIÓN: OPERATIVA

1. ¿En la institución, se le ha brindado información referente al rol, productos y servicios que brinda Sunarp, procedimientos de trabajo, las funciones de su puesto y la normatividad organizacional como RIT, MOF y Directivas?

Si. ¿A través de qué medios? En cuanto al rol, productos y servicios contantemente le hacen llegar mediante correos, sobre las funciones de su puesto al inicio en la inducción le hicieron llegar por medios físicos y en cuanto al RIT, MOF y Directivas también le hicieron llegar por medios digitales

No (Responda la pregunta 2 y 3)

No le hicieron llegar el MAPRO

2. ¿Porque cree Ud., que la institución no le brindó dicha información?

Desconoce el motivo por el cual no le hicieron llegar el MAPRO, considera que es importante ya que evitaría que cometa errores y le gustaría recibir estos documentos por medios digitales acompañado de una explicación previa por parte de una persona encargada, que además pueda detallar cada una de ellas.

3. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no le brinde dicha información?

Al desempeñarse en mi puesto he tenido ciertas dudas y he tenido que investigar, tomándole más tiempo realizar una actividad.

DIMENSIÓN: ESTRATEGICA

4. ¿En la institución, se le ha brindado información referente a misión, visión, objetivos organizacionales, y los objetivos de su área y de su puesto?

Si, ¿A través de qué medios? Referente a la misión, visión, objetivos organizacionales si se me ha brindado desde la inducción y también es de fácil acceso mediante la página web de la institución.

No (Responda la pregunta 5 y 6): En cuanto a los objetivos de su área y de su puesto no se le brindo.

5. ¿Porque cree Ud. que la institución no le brindó dicha información?

La razón por la que no me brindaron esa información la desconozco, considero que es importante saberlo, la manera en que podrían brindarlo sería por el correo electrónico y seguido de una reunión donde se explique cada punto.

6. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no le brinde dicha información?

No he tenido ningún inconveniente, pero si algunas molestias además que se me dificulta actividades que realizo sobre todo cuando hay cambios y no se me comunican oportunamente cuando no recibe información oportuna sobre algunos cambios que existe

DIMENSIÓN: CULTURAL

7. ¿En la institución, le comunican los valores, normas y modo de trabajo de Sunarp; lo que está o no permitido realizar?

Si. ¿A través de qué medios? los valores, normas y modo de trabajo de Sunarp; lo que está o no permitido realiza me han brindado esa información en la inducción, mediante correo electrónico y por mensajes institucionales.

No (Responda la pregunta 8 y 9)

8. ¿Porque cree Ud. que la institución no le brinda dicha información?

9. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no le brinda dicha información?

10. ¿En la institución, percibe Ud. que los jefes y colegas de trabajo practican los valores institucionales?

Si, percibo que los jefes y colegas de trabajo practican los valores institucionales, son responsables y me agrada la forma en cómo se desempeñan en sus actividades.

No (Responda la pregunta 2 y 3)

11. ¿Porque cree Ud. que en la institución no se practican los valores institucionales?

12. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no se practiquen dichos valores en la institución?

¿La institución promueve la práctica de valores? ¿De qué manera?

Sí, pero no de una manera constante o no es algo en que la institución este enfocada.

13. ¿Se siente orgulloso de la cultura organizacional de la institución?

Si (Porque), en gran parte me agrada la forma en que trabaja la mayoría de mis compañeros y las actitudes que tienen, son respetuosos, colaboradores y me siento conforme con la cultura organizacional de la institución.

No (Porque).....

DIMENSIÓN: MOTIVACIONAL

14. ¿En la institución, le comunican los logros alcanzados de la ZRN° VIII y las oportunidades de crecimiento que tiene en su trabajo?

Si. ¿A través de qué medios?

No (Responda la pregunta 15 y 16). En cuanto a los logros alcanzados de la ZRN° VIII y las oportunidades de crecimiento que tiene en su trabajo no me han comunicado o la información no ha llegado a mi persona. Me gustaría que me brinden la información sobre los beneficios que tengo. Las dudas que he tenido las he ido descubriendo, preguntando a mis superiores y no se me brindo de manera directa.

15. ¿Porque cree Ud. que la institución no le brinda dicha información?

Desconozco por que no se me brindo dicha información, considero que es importante comunicar y felicitar los logros obtenidos como institución de manera que se haga sentir al trabajador orgulloso. En cuanto a las oportunidades de crecimiento, importante ya que en base a ello se podría tomar decisiones saber que oportunidades tengo o que beneficios me corresponde. Debería ser de manera personal haciendo llegar tales beneficios y oportunidades por trabajador mediante un seguimiento de tal manera que haga sentir importante a los trabajadores.

16. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no le brinden dicha información?

17. ¿Percibe Ud. que su institución es justa, confiable y transparente?

Si (Porque), es la mejor respecto a otras instituciones

No (Porque) (Responda la pregunta 18)

18. ¿Qué efectos tiene para Ud. dicha percepción?

DIMENSIÓN: FEEDBACK

19. ¿En la institución, recibes feedback (retroalimentación) periódicamente por parte de tu jefe inmediato, es decir tienes conocimiento de tu desempeño laboral?

Si, ¿A través de qué medios? por lo general para cada actividad lo consulto con mi jefe quien me hace llegar sus comentarios sobre mi trabajo no de una manera profunda, pero si la necesaria para desempeñarme.

No (Responda la pregunta 20 y 21)

20. ¿Porque cree Ud. que no recibe feedback (retroalimentación) por parte de su jefe?

Mi jefe quizá no lo considera necesario, depende de él hacerlo o no, quizá porque él o porque estamos haciendo bien las cosas. Es importante realizar la retroalimentación como jefe de un área con todo el personal ya que confías muchas actividades, sería bueno hacerlo así se podrían mejorar lagunas cosas conociendo las opiniones de los trabajadores. La comunicación constante es importante. Se podría hacer reuniones 20 minutos de cosas puntuales y no dejar pasar situaciones.

21. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no reciba feedback?

Causa incertidumbre de mi desempeño

DIMENSIÓN: PROPOSITIVA

22. ¿En la institución, existen espacios de comunicación para recibir opiniones y sugerencias del personal tales como: buzón de sugerencias, reuniones, política de puertas abiertas, etc.; para mejorar los procedimientos de la institución o en su área de trabajo?

Si.....
¿Cuáles son esos espacios de comunicación?:

No (Responda la pregunta 23 y 24) Percibo que la institución no se enfoca en ello ya que tiene sus propias prioridades a cuáles les dedican más tiempo.

23. ¿Porque cree Ud. que la institución no fomenta estos espacios de comunicación?

Desconozco el motivo pero considero que siempre es necesario realizar un intercambio, los trabajadores tienen de una y otra manera más relación con las actividades que realizan como los que están en caja, quienes podrían dar información y opiniones importante que se deberían tomar en cuenta, la manera en la que deberían hacerlo, considero que de una manera no tradicional, donde los trabajadores den su verdadera opinión usando una

estrategia de captar esas opiniones reales, sería muy necesario y aportaría mucho a la institución.

24. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no existan dichos espacios de comunicación?

Un efecto directo no, pero si ciertas incomodidades por no tener esa información, pero me ido adaptando.

Estimado Sr(a), hemos culminado, gracias por compartir con nosotras su opinión.

¡Gracias por su participación!!!

Entrevistado 2

GUIA DE ENTREVISTA PARA DISEÑAR UNA PROPUESTA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA SEDE ADMINISTRATIVA DE LA ZONA REGISTRAL N° VIII - SEDE HUANCAYO.

Estimada Sra. Ángela Ordoñez Blancas, previo cordial saludo le comunico que la presente entrevista tiene como objetivo recabar información respecto a la Comunicación Interna en la Sede Administrativa de la Zona Registral N°VIII-Sede Huancayo. Cabe precisar que la información recabada es totalmente confidencial, no hay respuestas correctas e incorrectas.

Datos Generales:

- Edad:35
- Género: Femenino
- Condición Laboral: D.L. 1057 - CAS
- Cargo: Asistente Social

III. DIMENSIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

DIMENSIÓN: OPERATIVA

1. ¿En la institución, se le ha brindado información referente al rol, productos y servicios que brinda Sunarp, procedimientos de trabajo, las funciones de su puesto y la normatividad organizacional como RIT, MOF y Directivas?

Si: funciones de su puesto,

¿A través de qué medios?: Contrato suscrito.

No (Responda la pregunta 2 y 3): rol, productos y servicios que brinda Sunarp, procedimientos de trabajo, RIT, MOF y Directivas.

2. ¿Porque cree Ud., que la institución no le brindó dicha información?

En la institución no se difunde a toda la información, se difunde por cumplir a través de los correos.

3. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no le brinde dicha información?

Limita, hace que sea lento el trabajo,

DIMENSIÓN: ESTRATEGICA

4. ¿En la institución, se le ha brindado información referente a misión, visión, objetivos organizacionales, y los objetivos de su área y de su puesto?

Si: misión, visión, objetivos organizacionales

Los objetivos de su área y de su puesto. (no fue directamente, se dio como recomendación.)

¿A través de qué medios? Charla de inducción.

No (Responda la pregunta 5 y 6)

5. ¿Porque cree Ud. que la institución no le brindó dicha información?
6. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no le brinde dicha información?

DIMENSIÓN: CULTURAL

7. ¿En la institución, le comunican los valores, normas y modo de trabajo de Sunarp; lo que está o no permitido realizar?

Si Valores Normas y modo de trabajo, lo que está o no permitido realizar

¿A través de qué medios?: Charla de inducción, información en normas

No (Responda la pregunta 2 y 3)

.....

8. ¿Porque cree Ud. que la institución no le brinda dicha información?
9. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no le brinda dicha información?
10. ¿En la institución, percibe Ud. que los jefes y colegas de trabajo practican los valores institucionales?

Si

No (Responda la pregunta 2 y 3) No

11. ¿Porque cree Ud. que en la institución no se practican los valores institucionales?
Desconocen los valores, no hay buena difusión.
12. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no se practiquen dichos valores en la institución?
No genera compromiso, no hay resultados ni objetivos en el trabajo, no respetan horarios, mala atención al usuario,

¿La institución promueve la práctica de valores? ¿De qué manera?
No

13. ¿Se siente orgulloso de la cultura organizacional de la institución?
Si (Porque)
No (Porque) No
Otro: Porque hay cosas x mejorar; los jefes no coordinan adecuadamente, la comunicación no es constante permanente, debe de aprender a escuchar, a ser empático, a practicar los valores, las decisiones son muy lentas, jefe inmediato no coordine con uno.

DIMENSIÓN: MOTIVACIONAL

14. ¿En la institución, le comunican los logros alcanzados de la ZRN° VIII y las oportunidades de crecimiento que tiene en su trabajo?

Si.....

¿A través de qué medios?:

No (Responda la pregunta 15 y 16) logros alcanzados de la ZRN° VIII y las oportunidades de crecimiento que tiene en su trabajo

15. ¿Porque cree Ud. que la institución no le brinda dicha información?

No hay oportunidades de hacer línea de carrera (área administrativa), creo que puede ser información reservada x eso el jefe tiene la información y no transmiten a su equipo.

16. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no le brinden dicha información?

No genera motivación al personal. No te invita a mejorar, no genera compromiso.

17. ¿Percibe Ud. que su institución es justa, confiable y transparente?

Si (Porque).....

No (Porque) (Responda la pregunta 18) justa, confiable y transparente, porque depende de cada jefe, hay algunos que apoyan a ciertas personas y otros no (se hacen grupos) hay favoritismo por algunos trabajadores

18. ¿Qué efectos tiene para Ud. dicha percepción?

A veces, profesionalmente uno no se siente bien, no genera que te puedan brindar oportunidades de mejora, no te sientes motivada

DIMENSIÓN: FEEDBACK

19. ¿En la institución, recibes feedback (retroalimentación) periódicamente por parte de tu jefe inmediato, es decir tienes conocimiento de tu desempeño laboral?

Si.....

¿A través de qué medios?:

No (Responda la pregunta 22 y 21) No

20. ¿Porque cree Ud. que no recibe feedback (retroalimentación) por parte de su jefe?

El jefe es una persona que quizá desconozca de gestión del talento humano, no está muy comprometido con la gestión de RRHH, porque el jefe para ocupado, es la personalidad del jefe (reservado, cuidadoso, introvertido)

21. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no reciba feedback?

Sentir que yo hago bien las cosas y tal vez puedo tener errores. Pero nadie te dice en que debo mejorar.

DIMENSIÓN: PROPOSITIVA

22. ¿En la institución, existen espacios de comunicación para recibir opiniones y sugerencias del personal tales como: buzón de sugerencias, reuniones, política de puertas abiertas, etc.; para mejorar los procedimientos de la institución o en su área de trabajo?

Si.....

¿Cuáles son esos espacios de comunicación?:

No (Responda la pregunta 23 y 24) existen espacios de comunicación para recibir opiniones y sugerencias del personal tales como: buzón de sugerencias, reuniones, política de puertas abiertas, etc.; para mejorar los procedimientos de la institución o en su área de trabajo

23. ¿Porque cree Ud. que la institución no fomenta estos espacios de comunicación?
Desconocimiento de la gestión adecuada de RRHH, y ello es importante porque nos ayudaría a mejorar.

Nota: Asimismo el personal tendría miedo a opinar x miedo a represaría.

24. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no existan dichos espacios de comunicación?
Repercutiría en mi trabajo, para implementar algunas sugerencias; a fin de mejorar personalmente y profesionalmente, para el área e institución.

Estimado Sr(a), hemos culminado, gracias por compartir con nosotras su opinión.

¡Gracias por su participación!!!

Entrevistado 3

GUIA DE ENTREVISTA PARA DISEÑAR UNA PROPUESTA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA SEDE ADMINISTRATIVA DE LA ZONA REGISTRAL N° VIII - SEDE HUANCAYO.

Estimado Sr. Jean Gavilán Santos, previo cordial saludo le comunico que la presente entrevista tiene como objetivo recabar información respecto a la Comunicación Interna en la Sede Administrativa de la Zona Registral N°VIII-Sede Huancayo. Cabe precisar que la información recabada es totalmente confidencial, no hay respuestas correctas e incorrectas.

Datos Generales:

- Edad:23
- Género: Masculino
- Condición Laboral: D.L.1401 – Prácticas Profesionales
- Cargo: Practicante

IV. DIMENSIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

DIMENSIÓN: OPERATIVA

1. ¿En la institución, se le ha brindado información referente al rol, productos y servicios que brinda Sunarp, procedimientos de trabajo, las funciones de su puesto y la normatividad organizacional como RIT, MOF y Directivas?

Si: rol, productos y servicios que brinda Sunarp, procedimientos de trabajo, las funciones de su puesto.

¿A través de qué medios?: Inducción, de manera física

No (Responda la pregunta 2 y 3) RIT, MOF y Directivas

2. ¿Porque cree Ud., que la institución no le brindó dicha información?

No sé.

¿Cree usted que dicha información (la que no se le brinda) es necesaria e importante?, porque

Sí, porque le permitiría aprender de dichos documentos.

¿De qué manera te gustaría recibir esta información?

De manera presencial

3. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no le brinde dicha información?

Ningún efecto negativo, pero me gustaría conocerlo.

DIMENSIÓN: ESTRATEGICA

4. ¿En la institución, se le ha brindado información referente a misión, visión, objetivos organizacionales, y los objetivos de su área y de su puesto?

Si los objetivos de su área y de su puesto

¿A través de qué medios?: Si de manera general mi jefe me brindo.

No (Responda la pregunta 5 y 6) misión, visión, objetivos organizacionales,

5. ¿Porque cree Ud. que la institución no le brindó dicha información?

Porque en mi área no estamos centrados con la misión, visión.

¿Cree usted que dicha información (la que no se le brinda) es necesaria e importante?,
porque

Si es importante conocer.

¿De qué manera te gustaría recibir esta información

Una exposición, algo más personal.

6. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no le brinde dicha información?

Ningún efecto.

DIMENSIÓN: CULTURAL

7. ¿En la institución, le comunican los valores, normas y modo de trabajo de Sunarp; lo que está o no permitido realizar?

Si valores, normas y modo de trabajo de Sunarp, lo que está o no permitido realizar

¿A través de qué medios?: Inducción

No (Responda la pregunta 2 y 3)

8. ¿Porque cree Ud. que la institución no le brinda dicha información?

.....
.....

¿Cree usted que dicha información (la que no se le brinda) es necesaria e importante?

Si me han brindado dicha información.

¿De qué manera te gustaría recibir esta información?

Me gustaría recibir la información más amplia en modo de charlas.

9. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no le brinda dicha información?

.....
.....

10. ¿En la institución, percibe Ud. que los jefes y colegas de trabajo practican los valores institucionales?

Si jefes y colegas de trabajo practican los valores institucionales

No (Responda la pregunta 2 y 3)

11. ¿Porque cree Ud. que en la institución no se practican los valores institucionales?

.....
.....
.....

12. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no se practiquen dichos valores en la institución?

.....
.....

¿La institución promueve la práctica de valores? ¿De qué manera?

Promueve siempre, cuando ingresas al trabajo, el respeto, al interactuar con los compañeros nos apoyan.

13. ¿Se siente orgulloso de la cultura organizacional de la institución?

Si (Porque) Está muy orgulloso.

No

(Porque).....
.....

DIMENSIÓN: MOTIVACIONAL

14. ¿En la institución, le comunican los logros alcanzados de la ZRN° VIII y las oportunidades de crecimiento que tiene en su trabajo?

Si.....
.....

¿A través de qué medios? :

No (Responda la pregunta 15 y 16) logros alcanzados de la ZRN° VIII y las oportunidades de crecimiento que tiene en su trabajo

15. ¿Porque cree Ud. que la institución no le brinda dicha información?

No sé porque, quizá por mi trabajo que no es tan importante.

¿Cree usted que dicha información (la que no se le brinda) es necesaria e importante?, por qué?

Pienso que sí, porque me ayudaría como persona, anímicamente, te hace sentir bien y da fuerzas para darlo todo en el trabajo.

¿De qué manera te gustaría recibir esta información
A través del jefe inmediato.

16. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no le brinden dicha información?
No le brinda motivación.

17. ¿Percibe Ud. que su institución es justa, confiable y transparente?
Si (Porque) justa, confiable y transparente.
No (Porque) (Responda la pregunta 18)

18. ¿Qué efectos tiene para Ud. dicha percepción?
Me hace sentir bien.

DIMENSIÓN: FEEDBACK

19. ¿En la institución, recibes feedback (retroalimentación) periódicamente por parte de tu jefe inmediato, es decir tienes conocimiento de tu desempeño laboral?

Si.....

¿A través de qué medios?:

No (Responda la pregunta 22 y 21) No te brinda, información.

20. ¿Porque cree Ud. que no recibe feedback (retroalimentación) por parte de su jefe?
No sé.

¿Cree usted que dicha información (la que no se le brinda) es necesaria e importante?, por qué?

Si es importante.

¿De qué manera te gustaría recibir esta información
Me llenaría de ganas de trabajar, con perseverancia; me ayudaría a mejorar mi trabajo.

21. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no reciba feedback?
.....

DIMENSIÓN: PROPOSITIVA

22. ¿En la institución, existen espacios de comunicación para recibir opiniones y sugerencias del personal tales como: buzón de sugerencias, reuniones, política de puertas abiertas, etc.; para mejorar los procedimientos de la institución o en su área de trabajo?

Si.....

.....

¿Cuáles son esos espacios de comunicación?:

.....

No (Responda la pregunta 23 y 24) espacios de comunicación para recibir opiniones y sugerencias.

23. ¿Porque cree Ud. que la institución no fomenta estos espacios de comunicación?

No sé.

¿Cree usted que dicha información (la que no se le brinda) es necesaria e importante?, porque

Lo deberían fomentar, más que nada de parte del jefe inmediato. A si aprender muchas cosas más.

¿De qué manera te gustaría recibir esta información

24. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no existan dichos espacios de comunicación?

Influiría en mi crecimiento profesional.

Estimado Sr. hemos culminado, gracias por compartir con nosotras su opinión.

¡Gracias por su participación!!!

Entrevistado 4

GUIA DE ENTREVISTA PARA DISEÑAR UNA PROPUESTA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA SEDE ADMINISTRATIVA DE LA ZONA REGISTRAL N° VIII - SEDE HUANCAYO.

Estimado (a) Carmen Patricia, Villanueva Mansilla, previo cordial saludo le comunico que la presente entrevista tiene como objetivo recabar información respecto a la Comunicación Interna en la Sede Administrativa de la Zona Registral N°VIII-Sede Huancayo. Cabe precisar que la información recabada es totalmente confidencial, no hay respuestas correctas e incorrectas.

Datos Generales:

- Edad:38
- Género: Femenino
- Condición Laboral: D.L. 1057
- Cargo: Abogada para la Unidad de Administración

V. DIMENSIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

DIMENSIÓN: OPERATIVA

1. ¿En la institución, se le ha brindado información referente al rol, productos y servicios que brinda Sunarp, procedimientos de trabajo, las funciones de su puesto y la normatividad organizacional como RIT, MOF y Directivas?

Si. Se me ha brindado información referente al rol, productos y servicios que brinda Sunarp, procedimientos de trabajo, las funciones de su puesto.

¿A través de qué medios?: mediante correo electrónico

No (Responda la pregunta 2 y 3). No se me ha brindado información referente a la normatividad organizacional como RIT, MOF y Directivas

2. ¿Porque cree Ud., que la institución no le brindó dicha información?

Desconozco por que no se me brindo dicha información.

3. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no le brinde dicha información?

Si me hubiesen dado esa información me habría facilitado mi trabajo, ya que he tenido que con mis sus propios medios investigar.

DIMENSIÓN: ESTRATEGICA

4. ¿En la institución, se le ha brindado información referente a misión, visión, objetivos organizacionales, y los objetivos de su área y de su puesto?

Si, se me ha brindado información referente a misión, visión, objetivos organizacionales

¿A través de qué medios?: Me brindaron en la inducción y en el contrato

No (Responda la pregunta 5 y 6): se me ha brindado información referente a los objetivos de su área y de su puesto

5. ¿Porque cree Ud. que la institución no le brindó dicha información?

Desconozco

6. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no le brinde dicha información?

Ninguno

DIMENSIÓN: CULTURAL

7. ¿En la institución, le comunican los valores, normas y modo de trabajo de Sunarp; lo que está o no permitido realizar?

Si.se me brindo información referente a los valores, normas y modo de trabajo de Sunarp; de manera genérica, y lo que está permitido y lo que no realizar, he tenido que investigar, adecuando mi conducta a los requerimientos.

¿A través de qué medios?:

No (Responda la pregunta 2 y 3)

8. ¿Porque cree Ud. que la institución no le brinda dicha información?

Desconoce, considero que es muy importante que se me brinde dicha información

9. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no le brinda dicha información?

Repercute en mi desempeño laboral

10. ¿En la institución, percibe Ud. que los jefes y colegas de trabajo practican los valores institucionales?

Si, en lo que concierne a todos los trabajadores no lo he observado directamente si se practica o no los valores, pero en mi jefe si

No (Responda la pregunta 2 y 3

11. ¿Porque cree Ud. que en la institución no se practican los valores institucionales?

12. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no se practiquen dichos valores en la institución?

¿La institución promueve la práctica de valores? ¿De qué manera?

Si promueve la práctica de valores, mediante información por correo institucional, el código de ética, últimamente nos han brindado información sobre las conductas anticorrupción

13. ¿Se siente orgulloso de la cultura organizacional de la institución?

Si (Porque) Si me siento orgullosa

No

(Porque).....

DIMENSIÓN: MOTIVACIONAL

14. ¿En la institución, le comunican los logros alcanzados de la ZRN° VIII y las oportunidades de crecimiento que tiene en su trabajo?

Si.....

¿A través de qué medios?:

No (Responda la pregunta 15 y 16) se le comunican los logros ni oportunidades de crecimiento

15. ¿Porque cree Ud. que la institución no le brinda dicha información?

Desconozco, podría ser por el factor tiempo

16. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no le brinden dicha información?

No genera algo negativo en mí, porque esa información puedo buscarla en la página web y en cuanto a las oportunidades de crecimiento en mi puesto no se me ha comunicado porque no tengo oportunidades de crecimiento, pero quizá en otras áreas si y me gustaría que me pudiesen brindar esa información como si se presentaría una oportunidad en asesoría legal, me sentiría mal si no lo hacen. Lo ideal sería que brinden la información, pero no lo hacen. Lo creo bastante necesario sabría a donde enfocarse si le conviene o no

17. ¿Percibe Ud. que su institución es justa, confiable y transparente?

Si (Porque) si percibo que la institución es justa, confiable y transparente

No (Porque) (Responda la pregunta 18)

18. ¿Qué efectos tiene para Ud. dicha percepción?

DIMENSIÓN: FEEDBACK

19. ¿En la institución, recibes feedback (retroalimentación) periódicamente por parte de tu jefe inmediato, es decir tienes conocimiento de tu desempeño laboral?

Si.....

¿A través de qué medios?:

No (Responda la pregunta 22 y 21) no se ha feedback (retroalimentación) periódicamente por parte de tu jefe inmediato.

20. ¿Porque cree Ud. que no recibe feedback (retroalimentación) por parte de su jefe?

Desconozco

21. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no reciba feedback?

Sería ideal que se haga ese proceso a efectos de mejorar mi rendimiento.

DIMENSIÓN: PROPOSITIVA

22. ¿En la institución, existen espacios de comunicación para recibir opiniones y sugerencias del personal tales como: buzón de sugerencias, reuniones, política de puertas abiertas, etc.; para mejorar los procedimientos de la institución o en su área de trabajo?

Si

¿Cuáles son esos espacios de comunicación?:

No (Responda la pregunta 23 y 24) existen espacios de comunicación para recibir opiniones y sugerencias del personal.

23. ¿Porque cree Ud. que la institución no fomenta estos espacios de comunicación?

Desconozco

24. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no existan dichos espacios de comunicación?

Toda comunicación siempre es buena, que te informen tus objetivos, y lo que deberías mejorar, porque si no lo hay y luego te despiden, te quedas con la incertidumbre de no saber qué hiciste mal.

Estimado Sr(a), hemos culminado, gracias por compartir con nosotras su opinión.

¡Gracias por su participación!!!

Encuestado 5

GUIA DE ENTREVISTA PARA DISEÑAR UNA PROPUESTA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA SEDE ADMINISTRATIVA DE LA ZONA REGISTRAL N° VIII - SEDE HUANCAYO.

Estimado Srta. Roció Quispe Ticse, previo cordial saludo le comunico que la presente entrevista tiene como objetivo recabar información respecto a la Comunicación Interna en la Sede Administrativa de la Zona Registral N°VIII-Sede Huancayo. Cabe precisar que la información recabada es totalmente confidencial, no hay respuestas correctas e incorrectas.

Datos Generales:

- Edad: 32
- Género: Femenino
- Condición Laboral: D.L. 1057 - CAS
- Cargo: Analista de Contabilidad

VI. DIMENSIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

DIMENSIÓN: OPERATIVA

1. ¿En la institución, se le ha brindado información referente al rol, productos y servicios que brinda Sunarp, procedimientos de trabajo, las funciones de su puesto y la normatividad organizacional como RIT, MOF y Directivas?

Si: Rol, productos y servicios que brinda Sunarp, RIT, MOF y Directivas, funciones de su puesto

¿A través de qué medios?: en la inducción y en físico en el contrato

No (Responda la pregunta 2 y 3) procedimientos de trabajo

2. ¿Porque cree Ud., que la institución no le brindó dicha información?
Porque es función del trabajador averiguar.

3. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no le brinde dicha información?
Ninguna.

DIMENSIÓN: ESTRATEGICA

4. ¿En la institución, se le ha brindado información referente a misión, visión, objetivos organizacionales, y los objetivos de su área y de su puesto?

Si. Misión, visión, objetivos organizacionales

¿A través de qué medios? En la inducción

No (Responda la pregunta 5 y 6 los) objetivos de su área y de su puesto

5. ¿Porque cree Ud. que la institución no le brindó dicha información?
Porque el trabajo es rutinario se hace cada mes, por eso no lo hacen; pero sede central si no comunica como se debe hacer el trabajo.

6. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no le brinde dicha información?
Ninguna.

DIMENSIÓN: CULTURAL

7. ¿En la institución, le comunican los valores, normas y modo de trabajo de Sunarp; lo que está o no permitido realizar?

Si. Valores, normas y modo de trabajo de Sunarp, y lo que está o no permitido realizar

¿A través de qué medios?: Inducción, mediante las pantallas

No (Responda la pregunta 2 y 3)

8. ¿Porque cree Ud. que la institución no le brinda dicha información?
9. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no le brinda dicha información?
10. ¿En la institución, percibe Ud. que los jefes y colegas de trabajo practican los valores institucionales?

Si

No (Responda la pregunta 2 y 3)

.....

11. ¿Porque cree Ud. que en la institución no se practican los valores institucionales?
12. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no se practiquen dichos valores en la institución?

¿La institución promueve la práctica de valores? ¿De qué manera?

Si, por el ejemplo que percibo en los jefes.

Por los mensajes que nos envían por las pantallas de la computadora.

13. ¿Se siente orgulloso de la cultura organizacional de la institución?

Si (Porque), si porque tengo un ambiente acogedor, es muy bueno para desempeñarme.

No

(Porque).....

DIMENSIÓN: MOTIVACIONAL

14. ¿En la institución, le comunican los logros alcanzados de la ZRN° VIII y las oportunidades de crecimiento que tiene en su trabajo?

Si logros alcanzados de la ZRN° VIII

¿A través de qué medios?.. logros en general.

No (Responda la pregunta 15 y 16) oportunidades de crecimiento

15. ¿Porque cree Ud. que la institución no le brinda dicha información?

Xq no hay mucho personal en el área administrativa, y solo hay un puesto en mi área. Por ello no hay muchas oportunidades de crecimiento.

16. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no le brinden dicha información?

.....

17. ¿Percibe Ud. que su institución es justa, confiable y transparente?

Si (Porque) es justa, confiable y transparente.

No (Porque)(Responda la pregunta 18).....

.....

18. ¿Qué efectos tiene para Ud. dicha percepción?
Te da oportunidades de crecimiento en otras áreas.

DIMENSIÓN: FEEDBACK

19. ¿En la institución, recibes feedback (retroalimentación) periódicamente por parte de tu jefe inmediato, es decir tienes conocimiento de tu desempeño laboral?

Si

¿A través de qué medios?:

No (Responda la pregunta 22 y 21)

20. ¿Porque cree Ud. que no recibe feedback (retroalimentación) por parte de su jefe?
Xq cumplo con la expectativa de mi jefe

21. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no reciba feedback?
Sería muy bueno, ayudaría a mejorar y crecer.

DIMENSIÓN: PROPOSITIVA

22. ¿En la institución, existen espacios de comunicación para recibir opiniones y sugerencias del personal tales como: buzón de sugerencias, reuniones, política de puertas abiertas, etc.; para mejorar los procedimientos de la institución o en su área de trabajo?

Si

¿Cuáles son esos espacios de comunicación?:

No (Responda la pregunta 23 y 24) es una práctica informal.

23. ¿Porque cree Ud. que la institución no fomenta estos espacios de comunicación?
Desconocimiento por parte de la gestión, falta de tiempo.

24. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no existan dichos espacios de comunicación?
Sería bueno que tomen en cuenta nuestras opiniones, y ello podrían sacar mejores ideas.

Estimado Sr(ta), hemos culminado, gracias por compartir con nosotras su opinión.

¡Gracias por su participación!!!

Encuestador 6

GUIA DE ENTREVISTA PARA DISEÑAR UNA PROPUESTA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA SEDE ADMINISTRATIVA DE LA ZONA REGISTRAL N° VIII - SEDE HUANCAYO.

Estimada Srta. Stephany Nolasco Choque, previo cordial saludo le comunico que la presente entrevista tiene como objetivo recabar información respecto a la Comunicación Interna en la Sede Administrativa de la Zona Registral N°VIII-Sede Huancayo. Cabe precisar que la información recabada es totalmente confidencial, no hay respuestas correctas e incorrectas.

Datos Generales:

- Edad: 28
- Género: Femenino
- Condición Laboral: D.L. 1057 - CAS
- Cargo: Analista Administrativa de Recursos Humanos

VII. DIMENSIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

DIMENSIÓN: OPERATIVA

1. ¿En la institución, se le ha brindado información referente al rol, productos y servicios que brinda Sunarp, procedimientos de trabajo, las funciones de su puesto y la normatividad organizacional como RIT, MOF y Directivas?

Si. ¿A través de qué medios? Le han le ha brindado información referente al rol, productos y servicios que brinda Sunarp mediante la Inducción y a través de los correo masivos, se le ha brindado las funciones de su puesto de manera general en el contrato de trabajo y en cuanto la normatividad organizacional como RIT, MOF y Directivas se le brindo en un CD y en físico.

No (Responda la pregunta 2 y 3) No se le brindo el MAPRO o procedimientos de trabajo o no ha sido difundido en su debida oportunidad

2. ¿Porque cree Ud., que la institución no le brindó dicha información?
No lo han sabido canalizar bien juntamente con el área comunicaciones para que la información llegue a los usuarios internos.
3. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no le brinde dicha información?
Muchos de los procesos por desconocimiento lo he realizado de una manera diferente a lo del MAPRO causando la devolución de informe generando pérdida de tiempo

DIMENSIÓN: ESTRATEGICA

4. ¿En la institución, se le ha brindado información referente a misión, visión, objetivos organizacionales, y los objetivos de su área y de su puesto?

Si.....

¿A través de qué medios?:

No (Responda la pregunta 5 y 6) la misión, visión, objetivos organizacionales no se le ha brindado, pero tiene conocimiento porque lo ha investigado en la página web antes de postular. En cuanto a los objetivos de su puesto y de su área no me brindo mi jefe inmediato.

5. ¿Porque cree Ud. que la institución no le brindó dicha información?

Depende de la capacidad de gestión de los jefes y de la manera como esta educado profesionalmente,

6. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no le brinde dicha información?

Me genera frustración incomodidad y cólera porque uno quiere ser lo más productivo posible, pero al no tener la información yo tengo que buscarla, me desmotiva y limita generar para ideas, produce demoras y lo que querías avanzar a un 100% solo avanzas un 50%.

DIMENSIÓN: CULTURAL

7. ¿En la institución, le comunican los valores, normas y modo de trabajo de Sunarp; lo que está o no permitido realizar?

Si. ¿A través de qué medios? me comunicaron los valores y modo de trabajo de Sunarp mediante una campaña hace unos años atrás en cuanto a las normas nos hacen llegar al correo electrónico, pero no en su totalidad.

No (Responda la pregunta 2 y 3) No, me hicieron llegar lo que está o no permitido realizar, no existen decálogos solo la comunicación del RIT al inicio.

8. ¿Porque cree Ud. que la institución no le brinda dicha información?

No han encargado a una persona o área, cada área vela por su lado, no ven de manera general y podría servir mucho para todo el personal.

9. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no le brinda dicha información?

En una ocasión tenía que enviar unos documentos a secretaria técnica, si yo sabría lo que me está permitido y lo que no, podría hacerlo más rápido con la identificación de las sanciones administrativas y al desconocerla o tener la información me toma más tiempo culminar mi labor.

10. ¿En la institución, percibe Ud. que los jefes y colegas de trabajo practican los valores institucionales?

Si.....

No (Responda la pregunta 2 y 3) no todos practican los valores

11. ¿Porque cree Ud. que en la institución no se practican los valores institucionales?
Hay demasiada envidia, si uno es mejor profesional que otro, si a uno se le da más trabajo a otro, hay dejadez por parte del jefe inmediato, le da prioridad a un trabajador y no a otro
No se practica el valor confianza de parte del jefe inmediato en cuanto al respeto, el hecho de no brindarme la información necesaria teniendo conocimiento que alguien tiene afecta a mi persona.

12. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no se practiquen dichos valores en la institución?

Poca productividad a nivel de área, desánimo y poco entusiasmo de generar nuevas ideas

¿La institución promueve la práctica de valores? ¿De qué manera?
No promueven la práctica de valores solo una vez lo hizo desde esa ocasión ya no lo hizo más, anteriormente había compartir con viajes sin embargo el personal esta tan arraigado a sus propios valores y no se lograba el compromiso de todos.

13. ¿Se siente orgulloso de la cultura organizacional de la institución?
Si (Porque) si me siento orgullosa
No
(Porque).....

DIMENSIÓN: MOTIVACIONAL

14. ¿En la institución, le comunican los logros alcanzados de la ZRN° VIII y las oportunidades de crecimiento que tiene en su trabajo?

Si: logros alcanzados
¿A través de qué medios?: Ocasionalmente.
No (Responda la pregunta 15 y 16): oportunidades de crecimiento que tiene en su trabajo

15. ¿Porque cree Ud. que la institución no le brinda dicha información?
No te dicen la línea de carrera,

16. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no le brinden dicha información?
Lentitud en la gestión.

17. ¿Percibe Ud. que su institución es justa, confiable y transparente?
Si (Porque) Justa (remunerativo), confiable (servicio)
No (Porque)(Responda la pregunta 18) transparente (En temas de convocatorias y procesos de selección)

18. ¿Qué efectos tiene para Ud. dicha percepción?

DIMENSIÓN: FEEDBACK

19. ¿En la institución, recibes feedback (retroalimentación) periódicamente por parte de tu jefe inmediato, es decir tienes conocimiento de tu desempeño laboral?

Si.....

¿A través de qué medios?:

No (Responda la pregunta 22 y 21)

20. ¿Porque cree Ud. que no recibe feedback (retroalimentación) por parte de su jefe?
No hace seguimiento en nuestros trabajos, solo espera los resultados.

21. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no reciba feedback?
No le permite mejorar, lo errores persisten durante el trabajo.

DIMENSIÓN: PROPOSITIVA

22. ¿En la institución, existen espacios de comunicación para recibir opiniones y sugerencias del personal tales como: buzón de sugerencias, reuniones, política de puertas abiertas, etc.; para mejorar los procedimientos de la institución o en su área de trabajo?

Si.....

¿Cuáles son esos espacios de comunicación?:

No (Responda la pregunta 23 y 24) espacios de comunicación para recibir opiniones y sugerencias del personal tales como: buzón de sugerencias, reuniones, política de puertas abiertas, etc.; para mejorar los procedimientos de la institución o en su área de trabajo

23. ¿Porque cree Ud. que la institución no fomenta estos espacios de comunicación?
X temor de los jefes a que lleguen quejas de su personal y ello generaría más carga laboral para levantas observaciones y demás.

24. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no existan dichos espacios de comunicación?
Incongruencia en la información, desconocimiento.
Estimada Srta, hemos culminado, gracias por compartir con nosotras su opinión.

¡Gracias por su participación!!!

Entrevistado 7

GUIA DE ENTREVISTA PARA DISEÑAR UNA PROPUESTA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA SEDE ADMINISTRATIVA DE LA ZONA REGISTRAL N° VIII - SEDE HUANCAYO.

Estimado (a) Tania Gissela Alvarado Torres, previo cordial saludo le comunico que la presente entrevista tiene como objetivo recabar información respecto a la Comunicación Interna en la Sede Administrativa de la Zona Registral N°VIII-Sede Huancayo. Cabe precisar que la información recabada es totalmente confidencial, no hay respuestas correctas e incorrectas.

Datos Generales:

- Edad:35
- Género: Femenino
- Condición Laboral: CAS- D.L. 1057
- Cargo: Analista de Tesorería

VIII. DIMENSIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

DIMENSIÓN: OPERATIVA

1. ¿En la institución, se le ha brindado información referente al rol, productos y servicios que brinda Sunarp, procedimientos de trabajo, las funciones de su puesto y la normatividad organizacional como RIT, MOF y Directivas?

Si. ¿A través de qué medios? Se me ha brindado información referente al rol, productos y servicios que brinda Sunarp mediante la charla de inducción, en cuanto a las funciones de mi puesto está en mi contrato y lo demás he buscado la información en la página web

No (Responda la pregunta 2 y 3) Los procedimientos de trabajo no me brindaron directamente, pero lo vi en la página web

2. ¿Porque cree Ud., que la institución no le brindó dicha información?

Nosotros debemos investigar esa información

3. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no le brinde dicha información?

Sobre el MAPRO, no ha repercutido ya que conoce el flujo grama de la entidad y de eso me he guiado

DIMENSIÓN: ESTRATEGICA

4. ¿En la institución, se le ha brindado información referente a misión, visión, objetivos organizacionales, y los objetivos de su área y de su puesto?

Si me han brindado la información referente a misión, visión, objetivos organizacionales

¿A través de qué medios?: En la inducción

No (Responda la pregunta 5 y 6) referente a los objetivos del área y del puesto no le han dado información.

5. ¿Porque cree Ud. que la institución no le brindó dicha información?

Considero que debería tener conocimiento y sería importante que nos brinden esa información

6. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no le brinde dicha información?

Ninguno

DIMENSIÓN: CULTURAL

7. ¿En la institución, le comunican los valores, normas y modo de trabajo de Sunarp; lo que está o no permitido realizar?

Sí, me brindaron información referente a los valores, normas y modo de trabajo de Sunarp

¿A través de qué medios?: correo electrónico.

No (Responda la pregunta 2 y 3) información referente a lo que está o no permitido realiza no me han brindado

8. ¿Porque cree Ud. que la institución no le brinda dicha información?

Creen que no es importante

9. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no le brinda dicha información?

En una ocasión quise obtener esa información y ni me la brindaron porque no tenía acceso

10. ¿En la institución, percibe Ud. que los jefes y colegas de trabajo practican los valores institucionales?

Si. Percibo que los jefes y colegas de trabajo practican los valores institucionales

No (Responda la pregunta 2 y 3)

11. ¿Porque cree Ud. que en la institución no se practican los valores institucionales?

12. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no se practiquen dichos valores en la institución?

¿La institución promueve la práctica de valores? ¿De qué manera?

Se ve en el ejemplo de los colegas

13. ¿Se siente orgulloso de la cultura organizacional de la institución?

Sí. Porque es una institución que se preocupa por el bienestar de los colaboradores, el espacio y la limpieza son adecuados, existe buen clima laboral entre compañeros y con respeto.

No (Porque)

DIMENSIÓN: MOTIVACIONAL

14. ¿En la institución, le comunican los logros alcanzados de la ZRN° VIII y las oportunidades de crecimiento que tiene en su trabajo?

Si. Las algunas reuniones el jefe zonal ha comunicado sobre los logros alcanzados de la ZRN°

¿A través de qué medios?: En reuniones de manera esporádica

No (Responda la pregunta 15 y 16) No tenemos oportunidades de crecimiento Cuando hay plazas, pero son limitadas

15. ¿Porque cree Ud. que la institución no le brinda dicha información?

Las plazas son limitadas

16. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no le brinden dicha información?

Todos estamos en inestabilidad laboral porque al ser contratados no tenemos una plaza fija o estable.

17. ¿Percibe Ud. que su institución es justa, confiable y transparente?

Si (Porque) yo percibo que si porque yo he postulado y he ingresado por mis méritos

No (Porque)(Responda la pregunta 18).....

18. ¿Qué efectos tiene para Ud. dicha percepción?

DIMENSIÓN: FEEDBACK

19. ¿En la institución, recibes feedback (retroalimentación) periódicamente por parte de tu jefe inmediato, es decir tienes conocimiento de tu desempeño laboral?

Si.

¿A través de qué medios?:

No (Responda la pregunta 22 y 21) no se da eso,

20. ¿Porque cree Ud. que no recibe feedback (retroalimentación) por parte de su jefe?

Mi jefe no lo considera necesario, considero que es importante porque tenemos un jefe inmediato ellos evalúan nuestro desempeño laboral y podría saber e que debería mejorar y las deficiencias que presentamos

21. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no reciba feedback?

DIMENSIÓN: PROPOSITIVA

22. ¿En la institución, existen espacios de comunicación para recibir opiniones y sugerencias del personal tales como: buzón de sugerencias, reuniones, política de puertas abiertas, etc.; para mejorar los procedimientos de la institución o en su área de trabajo?

Si.....

¿Cuáles son esos espacios de comunicación?:

No (Responda la pregunta 23 y 24) La verdad no he visto un buzón solo el libro de reclamaciones que es para usuarios, pero para nosotros no existe la verdad desconozco

23. ¿Porque cree Ud. que la institución no fomenta estos espacios de comunicación?

Pienso porque no le han tomado la debida importancia, nadie se ha quejado y no implementan este tipo de acciones, pienso que es importante al tener un buzón de sugerencias podría ingresar tu reclamo y lo que piensas y nadie iría contra ti, la mayoría tiene miedo que puedan tomar acciones contra ti, no expresamos lo que sentimos o alguna molestia que tengamos

24. ¿Qué efectos tiene para Ud. que no existan dichos espacios de comunicación?

Bueno ahora no me perjudica, pero quien sabe más adelante, también a mis compañeros, ahora se me hace indiferente por que no he tenido una situación que yo recurra a esos tipos de acciones.

Estimado Sr(a), hemos culminado, gracias por compartir con nosotras su opinión.

¡Gracias por su participación!!!

Anexo 5: Resultados de los instrumentos de medición

A. Cuestionario

El cuestionario fue diseñado en el formulario de google y remitido a los 31 servidores de la Sede Administrativa vía correo electrónico; de los cuales 27 absolvieron la encuesta, dichos resultados se trasladan en la siguiente imagen en la que se ha procesado la información mediante el uso del programa Microsoft Excel.

Tabla 12

Resultados de procesamiento de cuestionario.

N° de Encuestado	DIMENSIÓN OPERATIVA							DIMENSIÓN ESTRATEGICA					DIMENSIÓN CULTURAL				
	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	P 11	P 12	P 13	P 14	P 15	P 16	P 17
1	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3
2	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2
3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3
5	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	4
6	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
7	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3
8	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	3
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
10	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4
11	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	4	3	3	3
12	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4
13	3	3	4	4	2	3	2	3	3	2	2	1	2	2	3	3	2
14	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3
15	1	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
18	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	1	2	2	3	2	3	3
19	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
20	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
23	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4
24	3	2	2	4	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2
25	3	2	3	3	3	2	2	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3
26	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	2.96	2.91	3.15	3.15	2.85	3.04	2.85	2.85	2.70	2.67	2.44	2.70	2.89	3.00	2.96	2.89	3.15

N° de Encuestado	DIMENSIÓN MOTIVACIONAL				DIMENSIÓN FEEDBACK							DIMENSIÓN PROPOSITIVA				PROM EDIO
	P 18	P 19	P 20	P 21	P 22	P 23	P 24	P 25	P 26	P 27	P 28	P 29	P 30	P 31		
1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2.26	
2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2.29	
3	2	1	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2.45	
4	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2.65	
5	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2.81	
6	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2.58	
7	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2.84	
8	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2.45	
9	3	2	3	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2.81	
10	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3.13	
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3.03	
12	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3.06	
13	2	1	1	2	2	1	3	1	1	1	3	2	3	1	2.19	
14	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2.58	
15	2	2	1	3	1	2	3	1	2	1	3	2	2	2	2.13	
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3.94	
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	
18	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2.29	
19	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2.71	
20	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3.42	
21	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2.94	
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	
23	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3.10	
24	2	2	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2.65	
25	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2.71	
26	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2.42	
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	
PROM EDIO	2.59	2.37	2.59	2.93	2.44	2.59	2.96	2.33	2.52	2.41	2.93	2.48	2.52	2.52	2.76	

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente se realizó el procesamiento de los resultados por cada dimensión y de la variable comunicación interna. Los resultados se muestran a continuación.

Tabla 13

Resultados por dimensiones de la comunicación interna.

Dimensiones	Puntaje obtenido
Dimensión Operativa	2.99
Dimensión Estratégica	2.68
Dimensión Cultural	2.99

Dimensión Motivacional	2.62
Dimensión Feedback	2.54
Dimensión Propositiva	2.61

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14

Resultado de la comunicación interna

Dimensiones	Puntaje obtenido
Comunicación Interna	2.76

Fuente: Elaboración propia

La interpretación de dichos resultados se ha realizado teniendo en cuenta la siguiente escala, la cual ha sido elaborada por las investigadoras; en congruencia con la escala utilizada en el cuestionario.

Tabla 15

Tabla de interpretación de resultados

Escala de cuestionario	Puntaje Cuestionario	Nivel	Rango puntaje
Totalmente en desacuerdo	1	Muy Deficiente	1.00 - 1.90
En desacuerdo	2	Deficiente	1.91- 2.80
De acuerdo	3	Bueno	2.81 - 3.40
Totalmente de acuerdo	4	Muy Bueno	3.41 - 4.00

Fuente: Elaboración propia

El rango puntaje, se ha diseñado teniendo en cuenta los límites inferiores y superiores del puntaje de cuestionario 1 y 4; y los rangos se plantearon considerando un alto nivel de exigencia, en vista que se desea lograr que la comunicación interna en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII- Sede Huancayo sea una herramienta sólida que contribuya al logro de los objetivos institucionales.

Asimismo, en la actual situación del país, el papel de la comunicación interna en las organizaciones es de suma importancia. Lo que fue afirmado por diversos expertos:

En estos tiempos es indispensable innovar los productos, los servicios y las formas de trabajo, ya que son fundamentales para avanzar. Los líderes están en la obligación de ser un canal de escucha para las nuevas ideas y así ser capaces de recopilar iniciativas innovadoras que se dan en las

organizaciones. Tenemos la oportunidad de trazar puentes entre áreas y equipos de trabajo para lograr espacios de cocreación con herramientas virtuales que, más adelante, podrán ser presenciales cuando esta pandemia llegue a su fin.

La especialista invitó a los líderes del país a seguir estas recomendaciones y aseguró que aquello que muchos ven ahora como retos serán las llaves que abrirán en un futuro cercano las puertas a nuevas oportunidades laborales. Asimismo, le devuelve a la comunicación interna la importancia que ha perdido con la saturación de los modos de comunicar. (Universidad de Lima, 2020)

Hoy en día, más que nunca, la comunicación interna es fundamental en las organizaciones, y tiene un rol determinante para el cumplimiento de los objetivos empresariales hacia el futuro, ya que permite mantener optimistas y enfocados a los colaboradores en este contexto tan complicado. (JC Magazine, 2020)

Finalmente tomando en cuenta la tabla N° 15 los resultados obtenidos se muestran a continuación.

Tabla 16

Nivel de las dimensiones de la comunicación interna.

Dimensiones	Puntaje obtenido	Nivel
Dimensión Operativa	2.99	Bueno
Dimensión Estrategica	2.68	Deficiente
Dimensión Cultural	2.99	Bueno
Dimensión Motivacional	2.62	Deficiente
Dimensión Feedback	2.54	Deficiente
Dimensión Propositiva	2.61	Deficiente

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17

Nivel de comunicación interna

Dimensiones	Puntaje obtenido	Nivel
Comunicación Interna	2.76	Deficiente

Fuente: Elaboración propia

En la tabla N° 16 se observa las 6 dimensiones de la comunicación interna según Alejandro Formanchuk de las cuales 2 se encuentran en un nivel bueno: Dimensión operativa y dimensión cultural; y los 4 restantes se encuentran en un nivel deficiente: Dimensión estratégica, motivacional, feedback y propositiva. Sobre estas últimas se enfocó el planteamiento de la propuesta.

En la tabla N° 17 se muestra el nivel de la variable comunicación interna siendo este deficiente en la Sede Administrativa de la Zona Registral N° VIII – Sede Huancayo; resultado que se refleja por lo observado en la tabla N° 15, donde 4 de las 6 dimensiones de dicha variable son deficientes.

B. Guía de entrevista

Tabla 18

Consolidado de las entrevistas.

Dimensión	Pregunta	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	Síntesis Integrada
OPERATIVA	¿En la institución, se le ha brindado información referente al rol, productos y servicios que brinda Sunarp, procedimientos de trabajo, las funciones de su puesto y la normatividad	SI. En cuanto al rol, productos y servicios contantemente le hacen llegar mediante correos, sobre las funciones de su puesto al inicio en la inducción le hicieron llegar por medios físicos y en cuanto al RIT, MOF y Directivas también le hicieron llegar por medios digitales.	SI las funciones de su puesto mediante el contrato suscrito.	SI. El rol, productos y servicios que brinda Sunarp, procedimientos de trabajo, las funciones de su puesto mediante la inducción, de manera física.	SI. Se me ha brindado información referente al rol, productos y servicios que brinda Sunarp, procedimientos de trabajo, las funciones de su puesto mediante correo electrónico.	SI. Rol, productos y servicios que brinda Sunarp, RIT, MOF y Directivas, funciones de su puesto en la inducción y en físico en el contrato.	SI. Le han le ha brindado información referente al rol, productos y servicios que brinda Sunarp mediante la Inducción y a través de los correos masivos, se le ha brindado las funciones de su puesto de manera general en el contrato de trabajo y en cuanto la normatividad organizacional como RIT, MOF y Directivas se le brindo en un CD y en físico.		SI. Se me ha brindado información referente al rol, productos y servicios que brinda Sunarp mediante la charla de inducción, en cuanto a las funciones de mi puesto está en mi contrato y lo demás he buscado la información en la página web.

Dimensión	Pregunta	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	Síntesis Integrada
	organizacional como RIT, MOF y Directivas ?	NO. No me hicieron llegar el MAPRO		No, RIT, MOF y Directivas	No se me ha brindado información referente a la normatividad organizacional como RIT, MOF y Directivas.	No, Procedimientos de trabajo	No se me brindo el MAPRO o procedimientos de trabajo o no ha sido difundido en su debida oportunidad.	No. Los procedimientos de trabajo no me brindaron directamente, pero lo vi en la página web	La gran mayoría de entrevistados menciona que si recibieron información referente al rol, productos y servicios que brinda Sunarp y funciones de su puesto sin embargo mencionaron que no recibieron información sobre los procedimientos y la normatividad
		No, Rol, productos y servicios que brinda Sunarp, procedimientos de trabajo, RIT, MOF y Directivas.							
	¿Porque cree Ud., que la institución no le	Desconoce el motivo por el cual no le hicieron llegar el MAPRO, considera que es	En la institución no se difunde a todos la información,	No sé. Es importante porque le permitiría aprender	Desconozco porque no se me brindo dicha información	Porque es función del trabaja	No lo han sabido canalizar bien juntamente con el área comunicaciones	Nosotros debemos investigar esa información	Los entrevistados mencionan que desconocen

Dimensión	Pregunta	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	Síntesis Integrada
	brindó dicha información?	importante ya que evitaría que cometa errores y le gustaría recibir estos documentos por medios digitales acompañado de una explicación previa por parte de una persona encargada, que además pueda detallar cada una de ellas.	se difunde por cumplir a través de los correos.	de dichos documentos. Le gustaría que fuera de manera presencial		ador averiguar.	para que la información llegue a los usuarios internos.		porque no se le brindó dicha información u otros mencionan que es deber el trabajador investigar.
	¿Qué efectos tiene para Ud. que no le brinde dicha información?	Al desempeñarse en mi puesto he tenido ciertas dudas y he tenido que investigar, tomándole más tiempo realizar una actividad.	Limita, hace que sea lento el trabajo,	Ningún efecto negativo, pero me gustaría conocerlo.	Si me hubiesen dado esa información me habría facilitado mi trabajo, ya que he tenido que con mis sus propios medios investigar.	Ninguna.	Muchos de los procesos por desconocimiento lo he realizado de una manera diferente a lo del MAPRO causando la devolución de informe generando pérdida de tiempo.	Sobre el MAPRO, no ha repercutido ya que conoce el flujograma de la entidad y de eso me he guiado	Limita el trabajo y genera error en los procedimientos

Dimensión	Pregunta	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	Síntesis Integrada
ESTRATEGICA	¿En la institución, se le ha brindado información referente a misión, visión, objetivos organizacionales, y los objetivos de su área y de su puesto?	<p>Si, referente a la misión, visión, objetivos organizacionales si se me ha brindado desde la inducción y también es de fácil acceso mediante la página web de la institución.</p> <p>NO, En cuanto a los objetivos de su área y de su puesto no se le brindo.</p>	<p>SI. Misión, visión, objetivos organizacionales mediante la charla de inducción. Los objetivos del área y de su puesto no fueron de manera directa.</p>	<p>Si los objetivos de su área y de su puesto de manera general mi jefe me brindo</p> <p>No se brindó la misión, visión, objetivos organizacionales.</p>	<p>SI, se me ha brindado información referente a misión, visión, objetivos organizacionales.</p> <p>No se me ha brindado información referente a los objetivos de su área y de su puesto.</p>	<p>SI, Misión, visión, objetivos organizacionales</p> <p>No se me brindo los objetivos de su área y de su puesto.</p>	<p>No se me ha brindado información referente a la misión, visión, objetivos organizacionales</p> <p>pero tiene conocimiento porque lo ha investigado en la página web antes de postular. En cuanto a los objetivos de su puesto y de su área no me brindo mi jefe inmediato.</p>	<p>Si, me han brindado la información referente a misión, visión, objetivos organizacionales en la charla de inducción.</p> <p>No se me ha brindado información referente a los objetivos del área y del puesto no le han dado información.</p>	<p>La mayoría de entrevistados mencionaron que han recibido información referente a la misión, visión, objetivos organizacionales, por otro lado todos los entrevistados mencionaron que no recibieron información referente a los objetivos de su área y de su puesto</p>
	¿Porque cree Ud. que la	La razón por la que no me brindaron esa	Desconozco	Porque en mi área no estamos	Desconozco	Porque el trabajo	Depende de la capacidad de gestión de los	Considero que debería tener conocimiento y	Desconocen el motivo

Dimensión	Pregunta	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	Síntesis Integrada
	institución no le brindó dicha información?	información la desconozco, considero que es importante saberlo, la manera en que podrían brindarlo sería por el correo electrónico y seguido de una reunión donde se explique cada punto.		centrados con la misión, visión, es importante conocerlo esa información me gustaría conocerlo mediante una exposición , algo mas personal.			es rutinario o se hace cada mes, por eso no lo hacen; pero sede central si no comunica como se debe hacer el trabajo.	jefes y de la manera como esta educado profesionalmente,	sería importante que nos brinden esa información
	¿Qué efectos tiene para Ud. que no le brinde dicha información?	No he tenido ningún inconveniente, pero si algunas molestias además que se me dificulta actividades que realizo sobre todo cuando hay cambios y no se me comunican oportunamente cuando no recibe información oportuna sobre algunos cambios que existe.		Ningún efecto.	Ninguno	Ninguna	Me genera frustración incomodidad y cólera porque uno quiere ser lo más productivo posible pero al no tener la información yo tengo que	Ninguno	Dificultad en la realización de actividades, genera frustración, desmotivación incomodidad

Dimensión	Pregunta	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	Síntesis Integrada	
CULTURAL	¿En la institución, le comunican los valores, normas y modo de trabajo de Sunarp; lo que está o no permitido realizar?	Si, Los valores, normas y modo de trabajo de Sunarp; lo que está o no permitido realizar en la inducción, mediante correo electrónico y por mensajes institucionales.	Si me comunicaron los valores, normas y modo de trabajo, lo que está o no permitido realizar mediante la charla de inducción, información en normas.	Si valores, normas y modo de trabajo de Sunarp, lo que está o no permitido realizar mediante la inducción.	Si.se me brindo información referente a los valores, normas y modo de trabajo de Sunarp; de manera genérica, y lo que está permitido y lo que no realizar, he tenido que investigar, adecuando mi conducta a los requerimientos.	Si. Valores y modo de trabajo de Sunarp, y lo que está o no permitido realizar mediante la inducción, mediante las	Si, Me comunicaron los valores y modo de trabajo de Sunarp mediante una campaña hace unos años atrás en cuanto a las normas nos hacen llegar al correo electrónico, pero no en su totalidad. No, me hicieron llegar lo que está o no permitido realizar, no existen decálogos solo la comunicación del RIT al inicio.	Sí, me brindaron información referente a los valores, normas y modo de trabajo de Sunarp	No me brindaron información referente a lo que	buscarla, me desmotiva y limita generar para ideas, produce demoras y lo que querías avanzar a un 100% solo avanzas un 50%.
						En su mayoría los entrevistados mencionan que si han recibido información referente a los valores, normas y modo de trabajo sin embargo no les hicieron llegar lo que esta y no está permitido realizar.	y cólera afectando su productividad y para la mayoría no tiene ningún efecto			

Dimensión	Pregunta	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	Síntesis Integrada
						pantallas		está o no permitido realiza no me han brindado	
	¿Porque cree Ud. que la institución no le brinda dicha información?		Desconoce, Me gustaría recibir la información más amplia en modo de charlas.	Desconoce, considero que es muy importante que se me brinde dicha información			No han encargado a una persona o área, cada área vela por su lado, no ven de manera general y podría servir mucho para todo el personal.	Creer que no es importante	En su mayoría desconocen porque no se le brinda dicha información pero consideran que es importante
	¿Qué efectos tiene para Ud. que no le brinda dicha información?			Repercute en mi desempeño laboral			En una ocasión tenía que enviar un documento a secretaria técnica si yo supiera lo que me está permitido y lo que no podría hacerlo más rápido con la identificación de las sanciones administrativas y al desconocerla o tener la información me	En una ocasión quise obtener esa información y ni me la brindaron porque no tenía acceso.	Los efectos mencionados por los entrevistados son: afecta en mi desempeño laboral, mejoraría la eficacia en los procesos, demora

Dimensión	Pregunta	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	Síntesis Integrada
							toma más tiempo culminar mi labor.		
	¿En la institución , percibe Ud. que los jefes y colegas de trabajo practican los valores institucionales?	Si, percibo que los jefes y colegas de trabajo practican los valores institucionales, son responsables y me agrada la forma en cómo se desempeñan en sus actividades.	No	Si jefes y colegas de trabajo practican los valores institucionales.	En lo que concierne a todos los trabajadores no lo he observado directamente si se practica o no los valores pero en mi jefe sí.		No todos practican los valores	Percibo que los jefes y colegas de trabajo practican los valores institucionales	En su mayoría los entrevistados mencionan que si se practican los valores
	¿Porque cree Ud. que en la institución no se practican los valores institucionales?		Desconocen los valores, no hay buena difusión.				Hay demasiada envidia, si uno es mejor profesional que otro, si a uno se le da más trabajo a otro, hay dejadez por parte del jefe inmediato, le da prioridad a un trabajador y no a otro. No se practica el valor confianza de parte del jefe		Lo que menciono el entrevistado

Dimensión	Pregunta	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	Síntesis Integrada
							inmediato en cuanto al respeto, el hecho de no brindarme la información necesaria teniendo conocimiento que alguien tiene afecta a mi persona.		es que existe envidia, dejadez por parte del jefe inmediato y no se practica el valor de la confianza
	¿Qué efectos tiene para Ud. que no se practiquen dichos valores en la institución?		No genera compromiso, no hay resultados ni objetivos en el trabajo, no respetan horarios, mala atención al usuario.					Poca productividad a nivel de área, desánimo y poco entusiasmo de generar nuevas ideas	No genera compromiso, poca productividad y poco entusiasmo
	¿Se siente orgulloso de la cultura organizacional de la institución?	Si (Porque), en gran parte me agrada la forma en que trabaja la mayoría de mis compañeros y las actitudes que tienen, son respetuosos, colaboradores y me siento conforme con la	No, Porque hay cosas x mejorar; los jefes no coordinan adecuadamente, la comunicación no es constante permanente, debe de	Si, está muy orgulloso.	Si me siento orgullosa	Si porque tengo un ambiente acogedor, es muy bueno para desem	Si me siento orgullosa	Sí, Porque es una institución que se preocupa por el bienestar de los colaboradores, el espacio y la limpieza son adecuados, existe buen clima laboral entre compañeros y con respeto	La mayoría de entrevistados respondieron que si se sienten orgullosos de la cultura organizacional y existe un buen clima laboral.

Dimensión	Pregunta	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	Síntesis Integrada
		cultura organizacional de la institución.	aprender a escuchar, a ser empático, a practicar los valores, las decisiones son muy lentas, jefe inmediato no coordina con uno.			peñarm e.			
MOTIVACIONAL	¿En la institución, le comunican los logros alcanzados por la ZRN° VIII y las oportunidades de crecimiento que tiene en su trabajo?	No en cuanto a los logros alcanzados de la ZRN° VIII y las oportunidades de crecimiento que tiene en su trabajo no me han comunicado o la información no ha llegado a mi persona. Me gustaría que me brinden la información sobre los beneficios que tengo. Las dudas que he tenido las	No se comunican logros alcanzados de la ZRN° VIII y las oportunidades de crecimiento que tiene en su trabajo	No se comunicó logros alcanzados de la ZRN° VIII y las oportunidades de crecimiento que tiene en su trabajo.	No, se le comunican los logros ni oportunidades de crecimiento.	Si se me comunico logros alcanzados de la ZRN° VIII pero NO oportunidades de crecimiento	Si, logros alcanzados, ocasionalmente y No me brindaron la información de la oportunidad de crecimiento que tiene en su trabajo.	Si. Las algunas reuniones el jefe zonal ha comunicado sobre los logros alcanzados de la ZRN° A través En reuniones de manera esporádica No tenemos oportunidades de crecimiento, cuando hay plazas pero son limitadas	Mencionan que no se les ha comunicado los logros alcanzados y sobre las oportunidades de crecimiento.

Dimensión	Pregunta	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	Síntesis Integrada
		he ido descubriendo, preguntando a mis superiores y no se me brindo de manera directa.							
	¿Porque cree Ud. que la institución no le brinda dicha información?	Desconozco porque no se me brindo dicha información, considero que es importante comunicar y felicitar los logros obtenidos como institución de manera que se haga sentir al trabajador orgulloso. En cuanto a las oportunidades de crecimiento, importante ya que en base a ello se podría tomar decisiones saber que oportunidades tengo o que beneficios me	No hay oportunidades de hacer línea de carrera (área administrativa), creo que puede ser información reservada x eso los jefes tienen la información y no transmiten a su equipo	No sé por qué. Pienso que es importante me ayudaría como persona, anímicamente, te hace sentir bien y da fuerzas para darlo todo en el trabajo me gustaría que me la den A través del jefe inmediato.	Desconozco, podría ser por el factor tiempo	Porque no hay mucho personal en el área administrativa, y solo hay un puesto en mi área. Por ello no hay muchas oportunidades de crecimiento.	No te dicen la línea de carrera,	Las plazas son limitadas	Consideran que no se les menciona sobre las oportunidades de crecimiento que tienen.

Dimensión	Pregunta	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	Síntesis Integrada	
		<p>corresponde. Debería ser de manera personal haciendo llegar tales beneficios y oportunidades por trabajador mediante un seguimiento de tal manera que haga sentir importante a los trabajadores.</p>								
	¿Qué efectos tiene para Ud. que no le brinden dicha información?	No genera motivación al personal. No te invita a mejorar, no genera compromiso	No le brinda motivación	No genera algo negativo en mí, porque esa información puedo buscarla en la página web y en cuanto a las oportunidades de crecimiento en mi puesto no se me a comunicado porque no tengo oportunidades de crecimiento pero quizá en otras áreas si y me gustaría que me pudiesen brindar			Lentitud en la gestión.	Todos estamos en inestabilidad laboral porque al ser contratados no tenemos una plaza fija o estable.	Genera desmotivación, personal poco comprometido, lentitud en la gestión por la inestabilidad laboral	

Dimensión	Pregunta	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	Síntesis Integrada
					esa información como si se presentase una oportunidad en asesoría legal, me sentiría mal si no lo hacen. Lo ideal sería que brinden la información pero no lo hacen. Lo creo bastante necesario sabría a donde enfocarse si le conviene o no				
	¿Percibe Ud. que su institución es justa, confiable y transparente?	Si es la mejor respecto a otras instituciones	No todos, justa, confiable y transparente, depende de cada jefe, hay algunos que apoyan a ciertas personas y otros no (se hacen grupos) hay favoritismo por algunos trabajadores.	Si es justa, confiable y transparente	si percibo que la institución es justa, confiable y transparente	Si es justa, confiable y transparente.	Si (Porque) Justa (remunerativo), confiable (servicio) NO, transparente (En temas de convocatorias y procesos de selección)	Si (Porque).yo percibo que si porque yo he postulado y he ingresado por mis méritos	En su mayoría perciben que la intuición si es justa confiable y transparente

Dimensión	Pregunta	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	Síntesis Integrada
	¿Qué efectos tiene para Ud. dicha percepción?		A veces, profesionalmente uno no se siente bien, no genera que te puedan brindar oportunidades de mejoras, no te sientes motivada	Me hace sentir bien.		Te da oportunidades de crecimiento en otras áreas.			Hace que puedan sentirse bien
FEEDBACK	¿En la institución, recibes feedback (retroalimentación) periódicamente por parte de tu jefe inmediato, es decir tienes conocimiento de tu desempeño laboral?	Si, por lo general para cada actividad lo consulto con mi jefe quien me hace llegar sus comentarios sobre mi trabajo no de una manera profunda pero si la necesaria para desempeñarme.	No	No	No se ha feedback (retroalimentación) periódicamente por parte de tu jefe inmediato.	No	No	No se da eso,	La mayoría de entrevistados mencionan que no reciben feedback

Dimensión	Pregunta	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	Síntesis Integrada
	¿Porque cree Ud. que no recibe feedback (retroalimentación) por parte de su jefe?	Mi jefe quizá no lo considera necesario, depende de él hacerlo o no, quizá porque él o porque estamos haciendo bien las cosas. Es importante realizar la retroalimentación como jefe de un área con todo el personal ya que confías muchas actividades, sería bueno hacerlo así se podrían mejorar lagunas cosas conociendo las opiniones de los trabajadores. La comunicación constante es importante. Se podría hacer reuniones 20 minutos de cosas puntuales y no	El jefe es una persona que quizá desconozca de gestión del talento humano, no está muy comprometido con la gestión de RRHH, porque el jefe para ocupado es la personalidad del jefe (reservado, cuidadoso, introvertido)	No sé. Si es importante, Me llenaría de ganas de trabajar, con perseverancia; me ayudaría a mejorar mi trabajo	Desconozco	Por qué cumplo con la expectativa de mi jefe	No hace seguimiento en nuestros trabajos, solo espera los resultados.	Mi jefe no lo considera necesario, considero que es importante porque tenemos un jefe inmediato ellos evalúan nuestro desempeño laboral y podría saber e que debería mejorar y las deficiencias que presentamos	Las razones que mencionaron son: los jefes no lo consideran necesario, depende de la gestión del jefe inmediato o desconocen sobre la gestión de RRHH.

Dimensión	Pregunta	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	Síntesis Integrada
		dejar pasar situaciones.							
	¿Qué efectos tiene para Ud. que no reciba feedback?	Causa incertidumbre de mi desempeño	Sentir que yo hago bien las cosas y tal vez puedo tener errores. Pero nadie te dice en que debo mejorar	Me llenaría de ganas de trabajar, con perseverancia; me ayudaría a mejorar mi trabajo	Desconozco Sería ideal que se haga ese proceso a efectos de mejorar mi rendimiento.	Sería muy bueno, ayudaría a mejorar y crecer.	No le permite mejorar, lo errores persisten durante el trabajo.		Los efectos que tiene son: causa incertidumbre sobre mi desempeño, no me permite mejorar y los errores persisten

PROPOSITIVA	¿En la institución, existen espacios de comunicación para recibir opiniones y sugerencias del personal tales como: buzón de sugerencias, reuniones, política de puertas abiertas, etc.; para mejorar los procedimientos de la institución o en su área de trabajo?	No, Percibo que la institución no se enfoca en ello ya que tiene sus propias prioridades a cuáles les dedican más tiempo.	No, existen espacios de comunicación para recibir opiniones y sugerencias del personal tales como: buzón de sugerencias, reuniones, política de puertas abiertas, etc.; para mejorar los procedimientos de la institución o en su área de trabajo	No existen espacios de comunicación para recibir opiniones y sugerencias.	No, existen espacios de comunicación para recibir opiniones y sugerencias del personal.	No, es una práctica informal	No existen, espacios de comunicación para recibir opiniones y sugerencias del personal tales como: buzón de sugerencias, reuniones, política de puertas abiertas, etc.; para mejorar los procedimientos de la institución o en su área de trabajo.	La verdad no he visto un buzón solo el libro de reclamaciones que es para usuarios, pero para nosotros no existe la verdad desconozco	Todos los entrevistados mencionaron que no existen espacios de comunicación para recibir opiniones y sugerencias del personal en la institución.
	¿Porque cree Ud. que la	Desconozco el motivo pero considero que	Desconocimiento de la gestión	No, lo deberían fomentar,	. Desconozco	Desconocimiento por	Por temor de los jefes a que lleguen quejas de	Pienso porque no le han tomado la debida	Mencionaron que por desconocimi

Dimensión	Pregunta	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	Síntesis Integrada
	institución no fomenta estos espacios de comunicación?	siempre es necesario realizar un intercambio, los trabajadores tienen de una y otra manera más relación con las actividades que realizan como los que están en caja, quienes podrían dar información y opiniones importante que se deberían tomar en cuenta, la manera en la que deberían hacerlo, considero que de una manera no tradicional, donde los trabajadores den su verdadera opinión usando una estrategia de captar esas opiniones reales, sería muy necesario y	adecuada de RRHH, y ello es importante porque nos ayudaría a mejorar. Asimismo, el personal tendría miedo a opinar x miedo a represaría.	más que nada de parte del jefe inmediato. A si aprender mucha cosa más		parte de la gestión , falta de tiempo.	su personal y ello generaría más carga laboral para levantas observaciones y demás.	importancia, nadie se ha quejado y no implementan este tipo de acciones, pienso que es importante al tener un buzón de sugerencias podría ingresar tu reclamo y lo que piensas y nadie iría contra ti, la mayoría tiene miedo de que puedan tomar acciones contra ti, no expresamos lo que sentimos o alguna molestia que tengamos	ento de la gestión de RRHH, falta de tiempo, no le toman la debida importancia o por temor

Dimensión	Pregunta	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5	Entrevista 6	Entrevista 7	Síntesis Integrada
		aportaría mucho a la institución.							
	¿Qué efectos tiene para Ud. que no existan dichos espacios de comunicación?	Un efecto directo no, pero si ciertas incomodidades por no tener esa información, pero me ido adaptando.	Repercutiría en mi trabajo, para implementar algunas sugerencias; a fin de mejorar personal y profesionalmente, para el área e institución.	Influiría en mi crecimiento profesional	Toda comunicación siempre es buena, que te informen tus objetivos, y lo que deberías mejorar, porque si no lo hay y luego te despiden, te quedas con la incertidumbre de no saber qué hiciste mal.	Sería bueno que tomen en cuenta nuestras opiniones, y ello podría sacar mejores ideas.	Incongruencia en la información, desconocimiento.	Bueno ahora no me perjudica, pero quien sabe más adelante, también a mis compañeros, ahora se me hace indiferente porque no he tenido una situación que yo recurra a esos tipos de acciones.	Mencionaron que repercute en su trabajo y en la mejora de este.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 6: Propuesta

- A. Plan de comunicación interna: el cual fue elaborado teniendo en cuenta principalmente la Guía de gestión de la comunicación interna emitida por SERVIR.

Tabla 19

Plan de comunicación interna.

Producto	Nombre De La Comunicación	Objetivo	Emisor	Audiencia	Mensajes Claves	Canal	Frecuencia	Presupuesto
Cartilla digital informativa de los procedimientos institucionales.	Cartilla digital informativa de los procedimientos institucionales	Dar a conocer a los trabajadores nuevos los principales procedimientos institucionales del área administrativa.	Unidad de Administración – Oficina de Personal.	Todos los nuevos trabajadores de la Sede Administrativa.	- “Es importante que conozcas los procedimientos institucionales” - “La cartilla te brindara información de cómo realizar tu trabajo. Revísalo”	- Correo electrónico. - Charla de inducción.	Mensual (al momento de la inducción mensual de nuevos trabajadores).	Ninguno.
Programa de inducción actualizado.	Programa de inducción actualizado.	Comunicar al trabajador nuevo los objetivos institucionales, los de su área y puesto.	Unidad de Administración – Oficina de Personal	Todos los nuevos trabajadores de la Sede Administrativa.	- “El objetivo institucional al que aporta tu puesto es...” - “El objetivo principal de tu área es ...” - “El objetivo de tu puesto es ..”	- Correo electrónico - Charla de inducción.	Mensual (al momento de la inducción mensual de nuevos trabajadores).	Ninguno.
Cartilla digital informativa de la	Cartilla digital informativa de la	Dar a conocer las principales	Unidad de Administración	Todos los nuevos	- “Conozca las normas	- Correo electrónico	Mensual (al momento de	Ninguno.

Producto	Nombre De La Comunicación	Objetivo	Emisor	Audiencia	Mensajes Claves	Canal	Frecuencia	Presupuesto
normativa institucional.	normativa institucional.	normas institucionales.	n – Oficina de Personal	trabajadores de la Sede Administrativa.	internas de la institución que rigen el comportamiento de los trabajadores “	- Charla de inducción.	la inducción mensual de nuevos trabajadores).	
Cronograma de difusión de logros.	Informe de resultados.	de Informar a los trabajadores sobre los logros alcanzados por la institución.	Jefatura Zonal	Todos los trabajadores de la Sede Administrativa.	- “Conozca los resultados alcanzados por la institución durante del primer semestre de este año”. - “Conozca los resultados alcanzados por la institución durante del segundo semestre de este año”.	- Correo electrónico - Mural Institucional. - Charla presencial o virtual.	Julio y Diciembre (Durante la celebración por fiestas patrias y navidad).	Ninguno.
Programa de actividades de integración	Programa de actividades de integración.	de Dar a conocer los espacios de intercambio social, y amistoso, en la institución.	Unidad de Administración – Oficina de Personal	Todos los servidores de la Sede Administrativa.	- “Conoce y participa de los espacios de integración”	- Correo Electrónico. - Fondo de pantalla de computadoras. - Mural de la institución.	Según la programación de actividades de integración.	S/. 20,000.00 (costo de implementación del producto)

Producto	Nombre De La Comunicación	Objetivo	Emisor	Audiencia	Mensajes Claves	Canal	Frecuencia	Presupuesto
						- Whatsapp.		
Programa de capacitación a los líderes en habilidades blandas.	Capacitación en habilidades blandas.	Dar a conocer a los jefes el programa de capacitación, a fin de fortalecer sus habilidades comunicativas, de liderazgo y trabajo en equipo.	Unidad de Administración – Oficina de Personal	Jefes de Unidades y Áreas de la Sede Administrativa.	- “Desarrolla tus habilidades comunicativas” - “Mejora tu liderazgo” - “Gestiona un mejor trabajo en equipo”	- Correo Electrónico - Whatssap.	Según programa de capacitación de habilidades blandas.	S/. 6,000.00 (costo de implementación del producto)
Programa de capacitación a los líderes (jefes) sobre feedback y la metodología de aplicación.	Capacitación sobre feedback y la metodología de aplicación.	Dar a conocer a los jefes la importancia del feedback y la metodología de aplicación.	Unidad de Administración – Oficina de Personal	Jefes de Unidades y Áreas de la Sede Administrativa.	- “Conozca la importancia de realizar feedback en su equipo”. - “Sepa cómo realizar un feedback constructivo a su equipo”	- Correo Electrónico - Whatsapp.	Según programa de capacitación de feedback y metodología de aplicación.	Ninguna
Guía de retroalimentación.	Guía de retroalimentación.	Brindar información sobre la forma de desarrollo del feedback (donde, cuando y como se realizará) y cuál es la finalidad.	Unidad de Administración – Oficina de Personal	Todos los servidores de la Sede Administrativa.	“Conozca la forma de desarrollo del feedback “ “Conozca cómo es tu desempeño y cómo puedes mejorar”	- Correo Electrónico. - Whatsapp. - Mosquitos.	Mensual.	Ninguno

Producto	Nombre De La Comunicación	Objetivo	Emisor	Audiencia	Mensajes Claves	Canal	Frecuencia	Presupuesto
Programa de sugerencias y propuestas personal	Programa de sugerencias y propuestas personal	Dar a conocer a los trabajadores los espacios comunicacionales para que puedan brindar sus ideas y sugerencias.	Unidad de Administración – Oficina de Personal.	Todos los servidores de la Sede Administrativa.	<p>“Tu opinión y aporte es muy importante para nosotros”</p> <p>- “Tu aporte nos ayuda a mejorar. Juntos podemos.”</p>	<p>- Correo Electrónico</p> <p>- Mural institucional.</p> <p>- Whatsapp.</p> <p>- Mosquitos.</p>	Bimensual.	Ninguno

Fuente: Elaboración propia

B. Cronograma de implementación.

Tabla 20

Cronograma de implementación de la propuesta.

N°	Actividades	Meses													Responsable	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		
1	Presentación de la propuesta a la Sede Administrativa de la ZRVIII-Sede Huancayo.	■														Equipo investigador.
2	Revisión de propuesta.	■														Unidad de Administración.
3	Levantamiento de observaciones		■													Equipo investigador.
4	Exposición y aprobación de la propuesta.		■													Equipo investigador - Jefatura Zonal y Unidad de administracion.
5	Emisión de la resolución jefatural.			■												Jefatura Zonal.
6	Publicación de la resolución jefatural.			■												Jefatura Zonal.
7	Inicio de la implementación de la propuesta.				■											Unidad de administracion-Oficina de Personal.
8	Elaboración del todos los productos.				■	■										Oficina de Personal - Oficina de Comunicaciones.
9	Implementación del producto 1.					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Oficina de Personal - Oficina de Comunicaciones.
10	Implementación del producto 2.					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Oficina de Personal - Oficina de Comunicaciones.
11	Implementación del producto 3.					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Oficina de Personal - Oficina de Comunicaciones.
12	Implementación del producto 4.						■	■	■	■	■	■	■	■	■	Oficina de Personal - Oficina de Comunicaciones.
13	Implementación del producto 5.						■	■	■	■	■	■	■	■	■	Oficina de Personal - Oficina de Comunicaciones.
14	Implementación del producto 6.							■	■	■	■	■	■	■	■	Oficina de Personal - Oficina de Comunicaciones.
15	Implementación del producto 7.								■	■	■	■	■	■	■	Oficina de Personal - Oficina de Comunicaciones.
16	Implementación del producto 8.									■	■	■	■	■	■	Oficina de Personal - Oficina de Comunicaciones.
17	Implementación del producto 9.										■	■	■	■	■	Oficina de Personal - Oficina de Comunicaciones.
18	Evaluación de la implementación.														■	Oficina de Personal.

Fuente: Elaboración propia

C. Ficha técnica de los productos

En este ítem se ha elaborado una ficha técnica de cada producto, para su posterior elaboración e implementación.

Ficha técnica del producto 1: cartilla digital informativa de los procedimientos institucionales.

1. Descripción del producto

La cartilla digital sobre los procedimientos institucionales, será un instrumento que mejorará la difusión de los procedimientos de la Sede Administrativa.

El diseño de la cartilla considerará la información contenida en el manual de procedimientos de la institución, seleccionado los procedimientos de mayor relevancia para el desempeño del personal en cada área.

2. Objetivo

Dar a conocer al trabajador nuevo los principales procedimientos institucionales del área administrativa.

3. Componentes:

a) Emisor

Unidad de Administración – Oficina de Personal

Sera a través de la Oficina Personal que depende jerárquicamente de la Unidad administrativa, quien se encargara de remitir la cartilla digital al personal, como parte del proceso de inducción.

b) Audiencia

Todos los nuevos trabajadores de la Sede Administrativa.

La información señalada será dirigida a todo trabajador nuevo del Régimen laboral 728, CAS y practicantes.

c) Mensajes claves

- “Es importante que conozcas los procedimientos institucionales”
- “La cartilla te brindara información de cómo realizar tu trabajo. Revísalo”

d) Canal

- Correo electrónico

El canal para compartir la información será el correo electrónico institucional, al ser un medio práctico, fácil y económico de usar, para el envío del correo electrónico se debe tener seguir las siguientes consideraciones:

- Identificar al destinatario
 - Redactar un mail de manera breve y clara
 - Procurar que en asunto del mail se resuma el contenido del mensaje
 - Evitar enviar archivos adjuntos muy pesados
- Charla de inducción
- A través de este canal, se complementará el envío de la información mediante el correo electrónico; la charla se desarrollará durante el proceso de inducción.

e) Frecuencia

Mensual, durante la primera semana de cada mes al momento de la inducción mensual de nuevos trabajadores.

4. Características.

- La cartilla es un documento sencillo y fácil de entender para el lector.
- Debe contener los procedimientos relacionados a las labores administrativas que realiza el personal.

5. Estructura del producto.

- a) Presentación.
- b) Índice.
- c) Finalidad.
- d) Alcance.
- e) Disposiciones Generales.
- f) Glosario de Términos.
- g) Procedimientos.
 - Procedimientos de Unidad de Administración.
 - Procedimientos de la Unidad de Planeamiento y presupuesto.
 - Procedimientos de la Oficina de Personal.
 - Procedimientos de la Oficina de Tesorería.

- Procedimientos de la Oficina de Control Patrimonial.
- Procedimientos de la Oficina de Contabilidad.
- Procedimientos de la Oficina de Abastecimiento.
- Procedimientos de la Tramite documentario.

Ficha técnica del producto 2: Programa de inducción actualizado.

1. Descripción del producto

El programa de inducción actualizado, será un instrumento que permitirá la difusión del direccionamiento estratégico de la institución, poniendo especial énfasis en los objetivos institucionales, del área y del puesto, de cada nuevo trabajador en la Sede Administrativa.

La actualización del programa de inducción se realizará teniendo en cuenta la guía emitida por SERVIR respecto a la gestión del proceso de inducción, poniendo especial énfasis en la información detallada en el párrafo anterior.

2. Objetivo

Comunicar al trabajador nuevo los objetivos institucionales, los de su área y puesto.

3. Componentes:

a) Emisor

Unidad de Administración – Oficina de Personal

Sera a través de la Oficina Personal que depende jerárquicamente de la Unidad administrativa, quien se encargara de elaborar y ejecutar el programa de inducción y difundir su contenido durante la charla de inducción principalmente.

b) Audiencia

Todos los nuevos trabajadores de la Sede Administrativa.

La información señalada será dirigida a todo trabajador nuevo del Régimen laboral 728, CAS y practicantes.

c) Mensajes claves

- “El objetivo institucional al que aporta tu puesto es...”
- “El objetivo principal de tu área es ...”
- “El objetivo de tu puesto es ...”

d) Canal

- Correo electrónico

El canal para compartir la información será el correo electrónico institucional, al ser un medio práctico, fácil y económico de usar, para él envío del correo electrónico se debe tener seguir las siguientes consideraciones:

- Identificar al destinatario
- Redactar un mail de manera breve y clara
- Procurar que en asunto del mail se resuma el contenido del mensaje
- Evitar enviar archivos adjuntos muy pesados

- Charla de inducción.

A través de este canal, se complementará el envío de la información mediante el correo electrónico; la charla se desarrollará durante el proceso de inducción.

e) Frecuencia

Mensual, durante la primera semana de cada mes al momento de la inducción mensual de nuevos trabajadores.

4. Características.

- El programa de inducción actualizado es un documento sencillo y fácil de entender para el lector.
- Durante la inducción general y específica se debe poner especial atención al momento de difundir los objetivos institucionales, del área y puesto, de manera clara, precisa y que genere compromiso del trabajador hacia la institución.

5. Estructura del producto.

- a) Introducción
- b) Objetivos
- c) Alcance y responsabilidad
- d) Marco Legal
- e) Disposiciones Generales
- f) Disposiciones Específicas.

- Cronograma de inducción.
- Inducción general.
 - Bienvenida al nuevo servidor.
 - Indicaciones de las instalaciones y presentación el nuevo se compañeros de trabajo.
 - Material informativo.
 - Charla de inducción.
 - a. Introducción al estado.
 - b. Direccionamiento estratégico
 - *Resaltar la explicación de los objetivos institucionales a los que está vinculado las labores del nuevo trabajador, los objetivos de su área y puesto.
 - c. Unidades orgánicas de la zona registral.
 - i. Jefatura zonal
 - ii. Unidad de administración.
 - iii. Unidad de tecnología de la información.
 - iv. Órgano de control institucional.
 - v. Unidad de planeamiento y presupuesto.
 - vi. Unidad de asesoría jurídica.
 - vii. Unidad registral.
- Inducción específica
 - a. Bienvenida del jefe de inmediato.
 - b. Presentación de la oficina.
 - c. Explicar el objetivo.
 - *Resaltar la explicación de los objetivos institucionales a los que está vinculado las labores del nuevo trabajador, los objetivos de su área y puesto.
 - d. Comunicar funciones.
 - e. Asignación de recursos para su desempeño.
- Registro de inducciones.

Ficha técnica del producto 3: cartilla digital informativa de la normativa institucional.

1. Descripción del producto

La cartilla digital sobre la normativa institucional, será un instrumento que mejorará la difusión de las normas en la Sede Administrativa.

El diseño de la cartilla considerará la información contenida en las directivas, memorándum u otros documentos que hagan referencia a la normativa institucional que rige el comportamiento del trabajador.

2. Objetivo

Dar a conocer a todo trabajador nuevo los principales procedimientos institucionales del área administrativa.

3. Componentes:

a) Emisor

Unidad de Administración – Oficina de Personal

Sera a través de la Oficina Personal que depende jerárquicamente de la Unidad administrativa, quien se encargara de remitir la cartilla digital al personal, como parte del proceso de inducción.

b) Audiencia

Todos los nuevos trabajadores de la Sede Administrativa.

La información señalada será dirigida a todo trabajador nuevo del Régimen laboral 728, CAS y practicantes.

c) Mensajes claves

- “Conozca las normas internas de la institución que rigen el comportamiento de los trabajadores”

d) Canal

- Correo electrónico

El canal para compartir la información será el correo electrónico institucional, al ser un medio práctico, fácil y económico de usar,

para él envío del correo electrónico se debe tener seguir las siguientes consideraciones:

- Identificar al destinatario
 - Redactar un mail de manera breve y clara
 - Procurar que en asunto del mail se resuma el contenido del mensaje
 - Evitar enviar archivos adjuntos muy pesados
- Charla de inducción.

A través de este canal, se complementará el envío de la información mediante el correo electrónico; la charla se desarrollará durante el proceso de inducción.

e) Frecuencia

Mensual, durante la primera semana de cada mes al momento de la inducción mensual de nuevos trabajadores.

4. Características.

- La cartilla es un documento sencillo y fácil de entender para el lector.
- Debe contener las principales normas institucionales que rigen el comportamiento del trabajador.

5. Estructura del producto.

- a) Presentación
- b) Índice
- c) Finalidad.
- d) Alcance
- e) Disposiciones Generales
- f) Glosario de Términos
- g) Normas
 - Normas emitidas por la Unidad de Administración
 - Normas emitidas por la Unidad de Planeamiento y presupuesto.
 - Normas emitidas por la Oficina de Personal.
 - Normas emitidas por la Oficina de Tesorería.

- Normas emitidas por la Oficina de Control Patrimonial.
- Normas emitidas por la Oficina de Contabilidad.
- Normas emitidas por la Oficina de Abastecimiento.
- Normas emitidas por la Sede Central.

Ficha técnica del producto 4: cronograma de difusión de logros.

1. Descripción del producto

El cronograma de difusión de logros, será un instrumento que oficializará la difusión de dicha información a fin de motivar al trabajador.

El diseño del cronograma considerará todas las actividades a desarrollar (antes, durante y después).

2. Objetivo

Informar a los trabajadores sobre los logros alcanzados por la institución.

3. Componentes:

a) Emisor

Jefatura Zonal

Sera a través de Jefatura Zonal, que se enviara la información de los logros de la institución y quien los comunique de manera presencial en una reunión.

b) Audiencia

Todos los nuevos trabajadores de la Sede Administrativa.

La información señalada será dirigida a todo trabajador nuevo del Régimen laboral 728, CAS y practicantes.

c) Mensajes claves

- “Conozca los resultados alcanzados por la institución durante del primer semestre de este año”.
- “Conozca los resultados alcanzados por la institución durante del segundo semestre de este año”.

d) Canal

- Correo electrónico

El canal para compartir la información será el correo electrónico institucional, al ser un medio práctico, fácil y económico de usar,

para él envío del correo electrónico se debe tener seguir las siguientes consideraciones:

- Identificar al destinatario
 - Redactar un mail de manera breve y clara
 - Procurar que en asunto del mail se resuma el contenido del mensaje
 - Evitar enviar archivos adjuntos muy pesados. (Video)
- Charla presencial o virtual
A través de este canal, se complementará el envío de la información mediante el correo electrónico; la charla se desarrollará en dos fechas establecidas por la institución en Julio y diciembre; y será de manera presencial o virtual según la situación del país en ese momento.
 - Mural Institucional
Por medio de este canal se reforzará la difusión de la información de los logros de la institución.

e) Frecuencia

Julio y diciembre, durante la celebración por fiestas patrias (Julio) y navidad (diciembre).

4. Características.

- El cronograma deber ser práctico y puntual para que sea fácilmente implementado.
- Debe contener las fechas principales para la ejecución de cada actividad y el responsable de la implementación.

5. Estructura del producto.

N°	ACTIVIDAD	M E S 1	M E S 2	M E S 3	M E S 4	M E S 5	M E S 6	M E S 7	M E S 8	M E S 9	M E S 10	M E S 11	M E S 12	RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN.
1	Actividades previas.													
2	Ejecución													

Ficha técnica del producto 5: Programa de actividades de integración.

1. Descripción del producto.

El programa de actividades de integración, incluye todas la actividades orientadas al procurar el bienestar del trabajador para ello se definió una programación anual que incluya la participación de todos los servidores, esto a fin de alcanzar altos niveles de compromiso e integración además que sirva para comunicar nuevas noticias, cambios, proyectos, etc.; incluye actividades como: talleres de integración, campeonatos deportivos, celebraciones de fechas conmemorativas, etc. permitirá que los trabajadores se sientan más motivados, involucrados con la institución, fomentando la cultura, la identidad, la integración y participación de los trabajadores e involucramiento con los objetivos institucionales, estimulará el trabajo en equipo y un buen clima laboral.

2. Objetivo

Dar a conocer los espacios de intercambio social, y amistoso, en la institución.

3. Componentes:

a) Emisor

Unidad de Administración – Oficina de Personal

Sera a través de la Oficina Personal que depende jerárquicamente de la Unidad administrativa, quien se encargará de planificar, organizar y ejecutar las actividades de integración en la institución.

b) Audiencia

Todos los servidores de la Sede Administrativa.

Está dirigido a todos los servidores de la Institución, Régimen laboral 728, CAS y practicantes.

c) Mensajes Clave

- “Conoce y participa de los espacios de integración”

d) Canal

- Correo Electrónico.

El canal para compartir la información será el correo electrónico institucional, al ser un medio práctico, fácil y económico de

usar, para el envío del correo electrónico se debe tener seguir las siguientes consideraciones:

- Identificar al destinatario
- Redactar un mail de manera breve y clara
- Procurar que en asunto del mail se resuma el contenido del mensaje
- Evitar enviar archivos adjuntos muy pesados. (Video)

- Fondo de pantalla de computadoras.

El fondo de pantallas es un medio dinámico y práctico, genera que los trabajadores puedan recordar los mensajes y se reforzarlos, tener las siguientes consideraciones:

- Mensajes fáciles de recordar
- Usar ilustraciones
- Dar un mensaje corto y motivador.

- Mural de la institución.

Por medio de este canal se reforzará la difusión de la información de las actividades de integración, tener las siguientes consideraciones:

- Mensajes fáciles de recordar
- Usar ilustraciones
- Dar un mensaje corto y motivador.

- Whatsapp.

A través de este canal, se reforzará el envío de la información mediante el correo electrónico; al ser el Whatsapp un medio masivo y dinámico y que genera la atención de la audiencia, tener las siguientes consideraciones:

- Usar ilustraciones.
- Dar un mensaje claro, corto y motivador.

e) Frecuencia

Según la programación de actividades de integración que será la siguiente manera:

N.º	ACTIVIDAD INTEGRACION	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN
1	Felicitación por cumpleaños:	x	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x	x	
2	Celebración por el día de la mujer			X										
3	Celebración por el día del trabajador				X									
4	Celebración del día del madre					X								
5	Celebración del día del padre						X							
6	Celebración de fiestas patrias							x						
7	Taller de Integración – Olimpiadas								X	x				
8	Taller de Integración Institucional – Navidad												X	

4. Características.

5. Estructura del producto.

Introducción

I. Aspectos generales

1. Objetivos

- Objetivo general
- Objetivo específico

II. Alcance

III. Vigencia

IV. Marco legal

V. Actividades Programadas: se considerará las siguientes actividades:

Tipos de actividades	Descripción de la actividad
Actividades de reconocimiento	<ul style="list-style-type: none">- Celebración por el día de la mujer. Se realizará un taller de empoderamiento de la mujer.- Felicitación por cumpleaños: Se enviará un saludo de cumpleaños por el correo institucional a cada trabajador, con el saludo del Jefe Zonal.- Celebración del día de la madre. Se enviará un saludo a las madres por el correo institucional con el saludo del Jefe Zonal.- Celebración del día del padre. Se enviará un saludo a los padres por el correo institucional con el saludo del Jefe Zonal.- Celebración de fiestas patrias. Se enviará un saludo a todos los trabajadores por el correo institucional con el saludo del Jefe Zonal.
Actividades de integración	<ul style="list-style-type: none">- Taller de Integración – Olimpiadas: Se participará en la Olimpiadas organizadas por la Sede Central, participando una delegación de representantes en las diversas disciplinas deportivas, con el fin de compartir en un ambiente de sana competencia y esparcimiento.- Celebración por el día del trabajador. Se realizará un taller de bienestar del trabajo- Taller de Integración Institucional – Navidad: Se llevará a cabo una reunión de confraternidad entre los trabajadores de las diversas Oficinas Registrales

VI. Canales de coordinación

VII. Recursos

VIII. Evaluación

6. Presupuesto

S/. 40,000.00 (costo de implementación del producto)

Ficha técnica del producto 6: Programa de capacitación a líderes sobre habilidades blandas.

1. Descripción del producto

La implementación del programa, será un instrumento que mejorará las habilidades comunicacionales, liderazgo y trabajo en equipo; dirigido a los jefes de unidades o áreas.

El programa de capacitación contendrá la información necesaria para guiar el desarrollo de este producto, tales como: lineamientos generales, estructura de sesiones de capacitación, temario y otros.

2. Objetivo

Dar a conocer a los jefes el programa de capacitación, a fin de fortalecer sus habilidades comunicativas, de liderazgo y trabajo en equipo.

3. Componentes:

a) Emisor

Unidad de Administración – Oficina de Personal

Sera a través de la Oficina Personal que depende jerárquicamente de la Unidad administrativa, quien se encargara de remitir la cartilla digital al personal, como parte del proceso de inducción.

b) Audiencia

Todos los jefes de unidades y áreas de la Sede Administrativa.

c) Mensajes claves

- “Desarrolla tus habilidades comunicativas”
- “Mejora tu liderazgo”
- “Gestiona un mejor trabajo en equipo”

d) Canal

- Correo electrónico

El canal para compartir la información será el correo electrónico institucional, al ser un medio práctico, fácil y económico de usar,

para él envío del correo electrónico se debe tener seguir las siguientes consideraciones:

- Identificar al destinatario
 - Redactar un mail de manera breve y clara
 - Procurar que en asunto del mail se resuma el contenido del mensaje
 - Evitar enviar archivos adjuntos muy pesados
- Whatsapp.

A través de este canal, se reforzará el envío de la información al ser el Whatsapp un medio masivo y dinámico y que genera la atención de la audiencia.

e) Frecuencia

Según programa de capacitación de habilidades blandas

4. Características.

- El programa debe estar enfocado en el objetivo que se persigue, lo que debe observarse en el temario de las sesiones de capacitación.

5. Estructura del producto.

- a) Presentación.
- b) Objetivo del programa
- c) Dirigido a
- d) Estrategias de capacitación
- e) Tipos de capacitación
- f) Recursos
- g) Sensibilización:

Los jefes de unidades y áreas serán sensibilizados sobre la importancia de la comunicación interna y el desarrollo de habilidades blandas.

h) Contenido temático:

SESIONES	TEMARIO
SESION 1	1. Habilidades blandas <ul style="list-style-type: none">- Importancia.- Gestiona tus habilidades.

	<ul style="list-style-type: none"> - Potencia tus habilidades. <p>2. Habilidades comunicativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Técnicas. - Herramientas de comunicación.
SESION 2	<p>2. Liderazgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Técnicas - Herramientas. <p>3. Trabajo en equipo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Técnicas - Estrategias.

- Tema 1: Habilidades comunicativas

Objetivo específico: Brindar las condiciones para establecer relaciones fluidas, minimizar los posibles conflictos dentro de una organización y en un equipo de trabajo

Metodología:

Evaluación

- Tema 2: Habilidades comunicativas

Objetivo específico: Brindar las condiciones para establecer relaciones fluidas, minimizar los posibles conflictos dentro de una organización y en un equipo de trabajo

Metodología:

Evaluación

- Tema 3: Liderazgo

Objetivo específico: Descubrir el tipo de liderazgo que tiene cada líder y brindar las herramientas para su gestión a fin de empoderar a los jefes de cada unidad o área.

Metodología

Evaluación

- Tema 4: Trabajo en equipo

Objetivo específico: Brinda técnicas y estrategias para una correcta organización, dirección de los equipos de trabajo.

Técnicas de instrucción

Recursos Didácticos

Evaluación

- i) Presupuesto requerido.
- j) Perfil del capacitador

Ficha técnica del producto 7: Programa de capacitación de líderes (jefes) sobre feedback y la metodología de aplicación.

1. Descripción del producto

La implementación del programa, servirá de instrumento que permitirá a los jefes conocer sobre el feedback y su metodología de aplicación.

El programa de capacitación contendrá la información necesaria para guiar el desarrollo de este producto, tales como: lineamientos, estructura de las sesiones de capacitaciones, temario y otros.

2. Objetivo

Dar a conocer a los jefes la importancia del feedback y su metodología de aplicación.

3. Componentes:

a) Emisor

Unidad de Administración – Oficina de Personal.

Sera a través de la Oficina Personal que depende jerárquicamente de la Unidad administrativa, quien se encargará de planificar, organizar y ejecutar la programación de las capacitaciones.

b) Audiencia

Jefes de Unidades y Áreas de la Sede Administrativa.

c) Mensajes Clave

- “Conozca la importancia de realizar feedback en su equipo”.
- “Sepa cómo realizar un feedback constructivo a su equipo”.

d) Canal

▪ Correo Electrónico

El canal para compartir la información será el correo electrónico institucional, al ser un medio práctico, fácil y económico de usar, para él envío del correo electrónico se debe tener seguir las siguientes consideraciones:

- Identificar al destinatario

- Redactar un mail de manera breve y clara
- Procurar que en asunto del mail se resuma el contenido del mensaje
- Evitar enviar archivos adjuntos muy pesados
- Whatsapp.
A través de este canal, se reforzara el envío de la información al ser el Whatsapp un medio masivo y dinámico y que genera la atención de la audiencia, siguiendo las recomendaciones:
 - Usar ilustraciones.
 - Dar un mensaje claro, corto y llamativo.
 - Usar spot o video

e) Frecuencia

Según programa de capacitación de feedback y metodología de aplicación en los meses de junio, setiembre y diciembre.

4. Características.:

El programa de capacitación a los líderes (jefes) sobre el feedback y la metodología de aplicación, está orientada a desarrollar las capacidades comunicativas de los jefes a fin de que puedan brindar un feedback constructivo al equipo de trabajo. Se desarrollará de manera presencial o virtual.

5. Estructura del producto.

- a) Presentación.
- b) Objetivo del programa
- c) Dirigido a
- d) Estrategias de capacitación
- e) Tipos de capacitación
- f) Recursos
- g) Sensibilización

Los jefes de unidades y áreas serán sensibilizados sobre la importancia del feedback y su contribución en una buena comunicación interna.

h) Contenido temático:

SESIONES	TEMARIO
<p style="text-align: center;">SESION 1 (Objetivo, metodología, evaluación)</p>	<p>1. Introducción al feedback</p> <ul style="list-style-type: none"> - Que es el feedback - Importancia - Finalidad <p>2. Metodología de aplicación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Genera empatía - Conoce a tu equipo – FODA - Feedback constructivo
<p style="text-align: center;">SESION 2 (Objetivo, metodología, evaluación)</p>	<p>3. Metodología de aplicación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Feedback positivo - Feedback negativo
<p style="text-align: center;">SESION 3 (Objetivo, metodología, evaluación)</p>	<p>4. Metodología de aplicación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Técnica del sándwich - Técnica de la transparencia - Método mimo

6. Presupuesto requerido.

7. Perfil del capacitador

Ficha técnica del producto 8: Guía de retroalimentación

1. Descripción del producto

La guía de retroalimentación es un documento auto instructivo que tendrá como objetivo establecer los criterios y las pautas para que la entidad gestione la retroalimentación, asimismo contiene orientaciones generales a tener en cuenta para su aplicación.

2. Objetivo

Brindar información sobre la forma de desarrollo del feedback (donde, cuando y como se realizará) y cuál es la finalidad.

3. Componentes:

a) Emisor

Unidad de Administración – Oficina de Personal

Sera a través de la Oficina Personal que depende jerárquicamente de la Unidad administrativa, quien se encargará de planificar, organizar y ejecutar la guía de retroalimentación.

b) Audiencia

Todos los servidores de la Sede Administrativa.

c) Mensajes Clave

- “Conozca la forma de desarrollo del feedback “
- “Conozca cómo es tu desempeño y cómo puedes mejorar”

d) Canal

- Correo Electrónico.

El canal para compartir la información será el correo electrónico institucional, al ser un medio práctico, fácil y económico de usar, para él envío del correo electrónico se debe tener seguir las siguientes consideraciones:

- Identificar al destinatario
- Redactar un mail de manera breve y clara

- Procurar que en asunto del mail se resuma el contenido del mensaje
- Evitar enviar archivos adjuntos muy pesados (videos)
- Whatsapp.
A través de este canal, se reforzará el envío de la información al ser el Whatsapp un medio masivo y dinámico y que genera la atención de la audiencia, siguiendo las recomendaciones:
 - Usar ilustraciones.
 - Dar un mensaje claro, corto y llamativo.
 - Usar spot o video corto
- Mosquitos.
Los mosquitos se repartirán a todos los trabajadores y contendrá la siguiente información sobre el feedback.
 - ¿cuáles son?, ¿cuándo se van a realizar?, ¿cómo es el proceso?, ¿dónde tienen lugar?, ¿con quién voy a reunirme? y ¿para qué?

e) Frecuencia:

Se establecerá reuniones de manera mensual a fin de exponer los avances de cada área y permitir el feedback del equipo

4. Características.

La guía de retroalimentación es un documento auto instructivo dirigido a los jefes de las áreas, establece los criterios para la aplicación de feedback en la institución.

Herramienta clave que ayuda a reducir la incertidumbre de su situación laboral a fin de que pueda conocer su desempeño laboral y como debe mejorar.

5. Estructura del producto.

I. Marco general

1.1. Objetivo de la guía.

1.2. Alcance de la guía.

1.3. Dirigido a.

II. Marco conceptual

- 2.1. ¿Qué es feedback?
 - 2.2. Importancia.
 - 2.3. Consideraciones previas.
 - Uso de lenguaje inclusivo.
 - Enfoque intercultural.
 - Enfoque de género.
 - 2.4. Definiciones.
- III. Desarrollo del proceso de feedback.
- 3.1. Gestión del proceso.
 - 3.2. Responsabilidades.
 - 3.3. Fases del proceso.
 - Fase 1: Planificación
 - Fase 2: Implementación.
 - Fase 3: Seguimiento.
- IV. Progresividad
- 4.1. Aplicación de la guía
 - 4.2. Difusión de la guía
- V. Anexos: formatos

FORMATO N° 1

MODELO PREVIO AL FEEDBACK

RETROALIMENTACIÓN GRUPAL EN LAS OFICINAS REGISTRALES

ACCIONES PREVIAS:

En la presente sección se precisa algunas acciones que se deben realizar de manera previa al feedback grupal.

- a. Jefes de unidades y áreas deben identificar las fortalezas y debilidades de sus equipos. (Relacionados al logro de la Misión, Objetivos y Acciones estratégicas)

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
-	-
-	-

FORMATO N° 2

GUÍA PARA LA 1ERA REUNIÓN DE RETROALIMENTACIÓN

1. Saludo de bienvenida: Buenos días..... (Generar empatía con el equipo)
2. Los objetivos de la reunión de retroalimentación son:
 - Brindar información al equipo sobre su desempeño, el cual debe estar alineado a la Misión, Objetivos y Acciones estratégicas de la institución.
 - Brindar pautas para mejorar y motivar el desempeño laboral del equipo.
3. El desarrollo de la retroalimentación debe estar orientado a cumplir con la Misión, Objetivos y Acciones estratégicas de la institución, las cuales son:

Misión:

“Inscribir y publicitar actos, contratos, derechos y titularidades de los ciudadanos mediante un servicio de calidad, accesible, oportuno y medible”

Objetivos y Acciones Estratégicas:

OEI 01. *Incrementar el acceso y confiabilidad de los servicios registrales para los ciudadanos.*

AEI. 01.01: Servicios de inscripción registral accesibles, oportunos y predictibles para los ciudadanos.

AEI. 01.02: Servicios de publicidad registral accesibles, oportunos y predictibles para los ciudadanos.

4. A continuación, y luego de una breve evaluación sobre los equipos se ha identificado algunas fortalezas, las cuales se recomienda continuar practicándolas.

Fortaleza 1: (manifestar situaciones concretas recientes) es posible felicitar y/o agradecer a los colaboradores.

.....
.....
..... *¡Te felicito por ello!*

Fortaleza 2: (manifestar situaciones concretas recientes) es posible felicitar y/o agradecer a los colaboradores.

.....
.....
..... *¡Te felicito por ello!*

5. Asimismo, he podido identificar algunas debilidades, recomendándoles mejorar en dichos aspectos.

Debilidad 1: (Manifestar situaciones concretas recientes)

.....
.....
..... *¡Debemos mejorar en ello!*

Comentarios del equipo (En caso hubiera)

.....
.....

Acciones a realizar para superar la debilidad:(Preguntar al equipo como podrá superar las debilidades encontradas, y establecer acciones conjuntas para fortalecer las debilidades; las cuales deben ser implementadas al mes siguiente.

.....
.....

Debilidad 2: (Manifestar situaciones concretas recientes)

.....
.....
..... *¡Debemos mejorar en ello!*

Comentarios del servidor (En caso hubiera)

.....
.....

Acciones a realizar para superar la debilidad:(Preguntar al equipo como podrá superar las debilidades encontradas, y establecer acciones conjuntas para fortalecer las debilidades; las cuales deben ser implementadas al mes siguiente.

.....
.....

6. Finamente agradecer el tiempo y participación del equipo, comunicándole al servidor que el siguiente mes volverán a reunirse y ver las mejoras o no de las debilidades identificadas.

FORMATO N° 3

GUIA DE RETROALIMENTACION DEL FEEDBACK GRUPAL (SEGUIMIENTO)

1. Saludo de bienvenida: Buenos días..... (Generar empatía con los servidores)
2. En esta breve reunión vamos a conversar sobre las acciones que hemos implementado durante el mes para mejorar nuestras debilidades
¿Que han realizado?
.....
¿Cómo lo han realizado?.....
.....
¿Que aún les falta realizar?.....
.....
3. Manifestar a los servidores, si efectivamente han visto mejoras en las debilidades y brindar otras sugerencias adicionales.
.....
.....
Si en caso se hubieran manifestado otras debilidades en el desempeño de los servidores, manifestarlas:
.....
.....
4. Me gustaría que me brindaran algunas sugerencias para mejorar el trabajo en la Oficina.
.....
.....
5. Finamente agradecer el tiempo y participación de los servidores, comunicándoles que en dos meses volverán a reunirse y ver las mejoras en su desempeño.

Ficha técnica del producto 9: Programa de sugerencias y propuestas del personal

1. Descripción del producto

El programa de sugerencias y propuestas del personal es un espacio donde los trabajadores a través de del buzón de sugerencias y las reuniones de calidad brindaran su opiniones y maneras de mejorar su labor y la de sus compañeros además permitirá detectar y corregir fallas dentro del desarrollo de sus labores, generando un clima laboral donde el trabajador se sienta escuchado, valorado y estimulado.

2. Objetivo

Dar a conocer a los trabajadores los espacios comunicacionales para que puedan brindar sus ideas y sugerencias.

3. Componentes:

a) Emisor

Unidad de Administración – Oficina de Personal

Sera a través de la Oficina Personal que depende jerárquicamente de la Unidad administrativa, quien se encargará de planificar, organizar y ejecutar los dos espacios de sugerencias y propuestas de personal.

b) Audiencia

Todos los servidores de la Sede Administrativa.

c) Mensajes Clave

“Tu opinión y aporte es muy importante para nosotros”

“Tu aporte nos ayuda a mejorar. Juntos podemos.”

d) Canal

- Correo Electrónico

El canal para compartir la información será el correo electrónico institucional, al ser un medio práctico, fácil y económico de usar,

para él envío del correo electrónico se debe tener seguir las siguientes consideraciones:

- Identificar al destinatario
- Redactar un mail de manera breve y clara
- Procurar que en asunto del mail se resuma el contenido del mensaje
- Evitar enviar archivos adjuntos muy pesados (videos)

- Mural institucional.

Por medio de este canal se reforzará la difusión de la información de los espacios comunicaciones, tener las siguientes consideraciones:

- Mensajes fáciles de recordar
- Usar ilustraciones
- Dar un mensaje corto y motivador.

- Whatsapp.

A través de este canal, se reforzara él envío de la información al ser el Whatsapp un medio masivo y dinámico y que genera la atención de la audiencia, para ello seguir las siguientes recomendaciones:

- Usar ilustraciones.
- Dar un mensaje claro, corto y llamativo.
- Usar spot o video corto

- Mosquitos.

Los mosquitos se repartirán a todos los trabajadores y contendrá toda la información referente a los dos espacios comunicaciones existentes en la institución:

- ¿Dónde ubicarlos?
- ¿Cuál es la finalidad?
- ¿Cómo usarlos?

e) Frecuencia

Se realizara de manera bimensual juntamente con las reuniones de retroalimentación grupal.

4. Características.

El programa está orientado a obtener las propuestas y sugerencias del parte del personal a fin de que la institución pueda mejorar gracias a ellas.

Se contara con dos espacios comunicaciones que tendrán los trabajadores para brindar sus sugerencias y opiniones:

- Buzón de sugerencias: es un espacio comunicacional que tiene por finalidad recibir opiniones y sugerencias del personal en todo momento.
- Reuniones de calidad: son reuniones donde se busca la participación de los trabajadores en la solución de los problemas, Las reuniones de calidad se desarrollarán conjuntamente con las reuniones de retroalimentación de manera bimensual

5. Estructura del producto.

I. Presentación

II. Objetivo

III. Metodología

IV. Sensibilización

Los jefes de unidades y áreas serán sensibilizados sobre la importancia de recibir las sugerencias y propuestas del personal.

V. Espacios comunicacionales

a) Buzón de sugerencias. (Metodología de funcionamiento, estructura de formato del buzón).

Pag. 1	BUZON DE SUGERENCIAS	SUNARP
Fecha:		
Nombre:		
E:mail:		
Teléfono:		

Pregunta () Sugerencia () Felicitación () Opinión ()

Área destinataria:

Espacio para tu mensaje:

b) Reuniones de calidad

1. Bienvenida del Jefe.
2. Explicar el objetivo.
3. Informar de los logros del área.
4. Mencionar las deficiencias dificultades en el área y de la institución.
5. Solicitar sugerencias de los participantes.
6. Agradecer su participación.

Anexo 7: Instrumentos complementarios

CUESTIONARIO DE HABILIDADES COMUNICATIVAS

DATOS GENERALES:

1. Edad:
2. Género: a) Femenino () b) Masculino ()
3. Condición Laboral: a) Régimen Lab. 728 () b) Régimen Lab. 1057() c) Practicante()

INSTRUCCIONES:

A continuación, se presenta una serie de enunciados que permiten explorar cómo te sientes estudiando en la universidad con respecto a tus Habilidades Comunicativas y a tu Pensamiento Crítico.

Marca con una "X" o encierra en un círculo de acuerdo a cómo pienses o actúes, según la siguiente escala:

- *Totalmente en desacuerdo* 1
- *En desacuerdo* 2
- *Ni de acuerdo ni en desacuerdo* 3
- *De acuerdo* 4
- *Totalmente de acuerdo* 5

Asegúrate de responder a todas las preguntas con sinceridad, pues estos instrumentos son totalmente anónimos. Recuerda que no hay respuestas correctas o incorrectas.

N°	ITEMS	PUNTAJE				
		1	2	3	4	5
1	Tengo habilidades para escuchar y reflexionar.	1	2	3	4	5
2	Sé cuándo debo dejar hablar a los demás.	1	2	3	4	5
3	Me aseguro antes de responder que he comprendido el punto de vista del otro.	1	2	3	4	5
4	Cuido los detalles de las situaciones, como mirar a las caras y asegurarme de que entiendo lo que me dicen.	1	2	3	4	5
5	Interactúo bien con la gente porque entiendo que saber escuchar es fundamental en la conversación.	1	2	3	4	5
6	Escucho bien y percibo las ideas y los pensamientos y sentimientos implícitos.	1	2	3	4	5
7	Tengo excelente vocabulario para la expresión oral.	1	2	3	4	5
8	Tengo habilidades para expresarme en forma verbal.	1	2	3	4	5
9	A veces mi comunicación es más emotiva que intelectual.	1	2	3	4	5
10	Cuando hablo, lo hago oportunamente y me expreso de forma correcta.	1	2	3	4	5
11	Utilizo con frecuencia los chistes, la broma, el sentido del humor cuando me expreso.	1	2	3	4	5
12	Tengo habilidades para manejar un auditorio.	1	2	3	4	5
13	Me comunico siempre con los demás de una manera argumentativa.	1	2	3	4	5
14	Identifico con facilidad las estructuras de los textos.	1	2	3	4	5
15	Tengo en cuenta los conceptos y categorías fundamentales de un texto y los organizo jerárquicamente.	1	2	3	4	5
16	Después de leer un texto, trato de expresar su contenido con mis propias palabras.	1	2	3	4	5
17	Comprendo con facilidad el significado de palabras desconocidas en un texto.	1	2	3	4	5

18	Comprendo fácilmente la lectura de cuentos y poesías.	1	2	3	4	5
19	Tengo facilidades para comprender textos complejos	1	2	3	4	5
20	Tengo habilidades de comprensión global, abarcante y holístico de los textos.	1	2	3	4	5
21	Trato de que la estructura gramatical sea correcta.	1	2	3	4	5
22	Tengo habilidades para la escritura de ensayos.	1	2	3	4	5
23	Tengo la capacidad de planificar antes de escribir un texto.	1	2	3	4	5
24	Utilizo la sintaxis cuando escribo.	1	2	3	4	5
25	Cuando escribo me gusta tenerlo todo bien organizado.	1	2	3	4	5
26	Cuido mucho la ortografía cuando escribo.	1	2	3	4	5
27	Tengo excelente vocabulario para la escritura.	1	2	3	4	5

¡Muchas gracias por tu colaboración!

Matriz de instrumento - Habilidades Comunicativas

Dimensiones	Indicadores	100%	Peso	Ítems	Instrumento	Valoración
			27			
Saber escuchar	Confianza	3	1	Tengo habilidades para escuchar y reflexionar	Se utilizará como técnica la encuesta y como instrumento de investigación el cuestionario.	1= Totalmente en desacuerdo 2= En Desacuerdo 3= Ni de acuerdo Ni en Desacuerdo 4= De Acuerdo 5= Totalmente de Acuerdo
	Respeto	7	2	Sé cuándo debo dejar hablar a los demás		
		11	3	Me aseguro antes de responder que he comprendido el punto de vista del otro		
	Atención e interés	11	3	Cuido los detalles de las situaciones, como mirar a las caras y asegurarme de que entiendo lo que me dicen		
				Interactúo bien con la gente porque entiendo que saber escuchar es fundamental en la conversación		
				Escucho bien y percibo las ideas y los pensamientos y sentimientos implícitos		
Saber hablar	Conocimiento	11	3	Tengo excelente vocabulario para la expresión oral		
				Tengo habilidades para expresarme en forma verbal		
				A veces mi comunicación es más emotiva que intelectual		
	Confianza	7	2	Cuando hablo, lo hago oportunamente y me expreso de forma correcta		
				Utilizo con frecuencia los chistes, la broma, el sentido del humor cuando me expreso		
	Seguridad	7	2	Tengo habilidades para manejar un auditorio		
Me comunico siempre con los demás de una manera argumentativa						
Lectura crítica	Descubrir ideas	7	2	Identifico con facilidad las estructuras de los textos		

				Tengo en cuenta los conceptos y categorías fundamentales de un texto y los organizo jerárquicamente		
	Información implícita	7	2	Después de leer un texto, trato de expresar su contenido con mis propias palabras		
				Comprendo con facilidad el significado de palabras desconocidas en un texto		
	Comprensión de la información	11	3	Comprendo fácilmente la lectura de cuentos y poesías		
				Tengo facilidades para comprender textos complejos		
				Tengo habilidades de comprensión global, abarcante y holístico de los textos		
Producción textual	Instrucción gramatical	11	3	Trato de que la estructura gramatical sea correcta		
				Tengo habilidades para la escritura de ensayos		
				Tengo la capacidad de planificar antes de escribir un texto		
	Sintaxis	7	2	Utilizo la sintaxis cuando escribo		
				Cuando escribo me gusta tenerlo todo bien organizado		
	Ortografía	7	2	Cuido mucho la ortografía cuando escribo		
Tengo excelente vocabulario para la escritura						

CUESTIONARIO DE PERSONALIDAD
INVENTARIO DE PERSONALIDAD EYSENCK

DATOS PERSONALES:

Nombres: _____ Edad: _____ Sexo: femenino () Masculino ()

Estado Civil: _____ Fecha: ___/___/___

Condición Laboral: a) Régimen Lab. 728 () b) Régimen Lab. 1057() c) Practicante()

INSTRUCCIONES:

Aquí tienes algunas preguntas sobre el modo como usted se comporta, siente y actúa. Después de cada pregunta, conteste en la hoja de respuestas con un "SI" o con una "NO" según sea su caso.

Trate de decir "SI" o "NO" representa su modo usual de actuar o sentir, entonces, ponga un aspa o cruz en el círculo debajo de la columna "SI" o "NO" de su hoja de respuestas. Trabaje rápidamente y no emplee mucho tiempo en cada pregunta; queremos su primera reacción, en un proceso de pensamiento prolongado.

El cuestionario total no debe de tomar más que unos pocos minutos. Asegúrese de no omitir alguna pregunta.

Ahora comience. Trabaje rápidamente y recuerde de contestar todas las preguntas. No hay contestaciones "correctas" ni "incorrectas" y esto no es un test de inteligencia o habilidad, sino simplemente una medida de la forma como usted se comporta.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿Le gusta abundancia de excitación y bullicio a su alrededor?		
2	¿Tiene a menudo un sentimiento de intranquilidad, como si quisiera algo, pero sin saber qué?		
3	¿Tiene casi siempre una contestación lista a la mano cuando se le habla?		
4	¿Se siente algunas veces feliz, algunas veces triste, sin una razón real?		
5	¿Permanece usualmente retraído (a) en fiestas y reuniones?		
6	Cuando era niño(a) ¿hacía siempre inmediatamente lo que le decían, sin refunfuñar?		
7	¿Se enfada o molesta a menudo?		
8	Cuando lo(a) meten a una pelea ¿prefiere sacar los trapitos al aire de una vez por todas, en vez de quedar callado(a) esperando que las cosas se calmen solas?		
9	¿Es usted triste, melancólico (a)?		
10	¿Le gusta mezclarse con la gente?		
11	¿A perdido a menudo el sueño por sus preocupaciones?		
12	¿Se pone a veces malhumorado (a)?		
13	¿Se catalogaría a si mismo(a) como despreocupado (a) o confiado a su buena suerte?		
14	¿Se decide a menudo demasiado tarde?		
15	¿Le gusta trabajar solo (a)?		
16	¿Se ha sentido a menudo apático (a) y cansado(a) sin razón?		
17	¿Es por lo contrario animado(a) y jovial?		

18	¿Se ríe a menudo de chistes groseros?		
19	¿Se siente a menudo hastiado(a), harto, fastidiado?		
20	¿Se siente incómodo(a) con vestidos que no son del diario?		
21	¿Se distrae (vaga su mente) a menudo cuando trata de prestar atención a algo?		
22	¿Puede expresar en palabras fácilmente lo que piensa?		
23	¿Se abstrae (se pierde en sus pensamientos) a menudo?		
24	¿Está completamente libre de prejuicios de cualquier tipo?		
25	¿Le gustan las bromas?		
26	¿Piensa a menudo en su pasado?		
27	¿Le gusta mucho la buena comida?		
28	Cuándo se fastidia ¿necesita algún(a) amigo(a) para hablar sobre ello?		
29	¿Le molesta vender cosas o pedir dinero a la gente para alguna buena causa?		
30	¿Alardea (se jacta) un poco a veces?		
31	¿Es usted muy susceptible (sensible) por algunas cosas?		
32	¿Le gusta más quedarse en casa, que ir a una fiesta aburrida?		
33	¿Se pone a menudo tan inquieto(a) que no puede permanecer sentado(a) durante mucho rato en una silla?		
34	¿Le gusta planear las cosas, con mucha anticipación?		
35	¿Tiene a menudo mareos (vértigos)?		
36	¿Contesta siempre una carta personal, tan pronto como puede, después de haberla leído?		
37	¿Hace usted usualmente las cosas mejor resolviéndolas solo(a) que hablando a otra persona sobre ello?		
38	¿Le falta frecuentemente aire, sin haber hecho un trabajo pesado?		
39	¿Es usted generalmente una persona tolerante, que no se molesta si las cosas no están perfectas?		
40	¿Sufre de los nervios?		
41	¿Le gustaría más planear cosas, que hacer cosas?		
42	¿Deja algunas veces para mañana? Lo que debería hacer hoy día?		
43	¿Se pone nervioso(a) en lugares tales como ascensores, trenes o túneles?		
44	Cuando hace nuevos amigos(as) ¿es usted usualmente quien inicia la relación o invita a que se produzca?		
45	¿Sufre fuertes dolores de cabeza?		
46	¿Siente generalmente que las cosas se arreglarán por si solas y que terminarán bien de algún modo?		
47	¿Le cuesta trabajo coger el sueño al acostarse en las noches?		
48	¿Ha dicho alguna vez mentiras en su vida?		
49	¿Dice algunas veces lo primero que se le viene a la cabeza?		
50	¿Se preocupa durante un tiempo demasiado largo, después de una experiencia embarazosa?		

51	¿Se mantiene usualmente hérnico(a) o encerrado (a) en sí mismo(a), excepto con amigos muy íntimos?		
52	¿Se crea a menudo problemas, por hacer cosas sin pensar?		
53	¿Le gusta contar chistes y referir historias graciosas a sus amigos?		
54	¿Se le hace más fácil ganar que perder un juego?		
55	¿Se siente a menudo demasiado consciente de sí mismo(a) o poco natural cuando esta con sus superiores?		
56	Cuando todas las posibilidades están contra usted, ¿piensa aun usualmente que vale la pena intentar?		
57	¿Siente "sensaciones" en el abdomen, antes de un hecho importante?		

**POR FAVOR ASEGURESE QUE HAYA CONTESTADO TODAS
LAS PREGUNTAS**

FICHA TÉCNICA

Nombre:	Inventario de Personalidad – Eysenck Forma B para adultos (EPI)
Autor:	Hans Juergen Eysenck – Sybil Blanca Eysenck
Procedencia:	Universidad de Londres, Inglaterra
Aparición:	1964
Significación:	Evalúa de manera indirecta las dimensiones de la personalidad permite ser usada como prueba de entrada, ya que su uso es rápido y economiza tiempo para el empleo de otras pruebas psicológicas que se desee usar.
Administración:	Para sujetos adultos tanto varones como mujeres. Básicamente colectiva pudiendo tomarse también en forma individual. De tomarse en grupo el número de examinados será fijado por el examinador. La lectura de las instrucciones será hecha por el examinador en voz alta. El objetivo será dado a conocer por el examinador antes de las instrucciones.
Tiempo:	Este inventario no cuenta con un tiempo determinado. Aun cuando el tiempo promedio es de 15 minutos.
Aspectos:	Dimensión “E” – introversión – extroversión Dimensión “N” – estabilidad – Inestabilidad
Tipo:	Esta prueba es estructurada de tipo verbal – escrita y con respuestas dicotómicas
Técnica:	Emplea la técnica de elección forzada: SI - NO
Características:	Consta de 57 ítems. Áreas que evalúa: - “L” 9 ítems: Veracidad (Escala de mentiras):6, 12, 18, 24, 30, 36, 42, 48 y 54. - “E” 24 ítems: Introversión – Extroversión: 1, 3, 5, 8, 10, 13, 15, 17, 20, 22, 25, 27, 29, 32, 34, 37, 39, 41, 44, 46, 49, 51, 53 y 56. - “N” 24 ítems: Estabilidad – Inestabilidad: 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55 y 57
Valoración:	Cada protocolo se evalúa con una parrilla de calificación única para ambos sexos en las 3 dimensiones (E - N - L). Si la respuesta coincide con la plantilla se le asignará 1 punto. - Si no coincide será 0. - La sumatoria se hace escala por escala. - Se empieza con la “L” para saber si el inventario es consistente; para este caso se acepta como máximo 4 respuestas coincidentes, un número mayor, anula los resultados de la prueba. Las escalas “N y E” tienen un puntaje máximo de 24 puntos.
Interpretación:	- Escala L (Veracidad): Es la primera en computarse, ya que la prueba resulta invalidada en caso de superarse el puntaje 4, (x = 3,80 Anicama J. N. de Red.). En tal caso el puntaje por encima del límite máximo posibilita una importante deducción: la falta de ecuanimidad u objetividad del experimentado en la consideración y evaluación de sus propias

	<p>características y peculiaridades, que puede deberse al deseo de evitar la explicitación de los rasgos reales de la personalidad.</p> <p>- Escala N (Estabilidad – Inestabilidad Emocional): Corresponde a la dimensión Neuroticismo y mide el grado de excitabilidad del sistema nervioso vegetativo, vinculado junto con el tálamo y el hipotálamo (además del rinencéfalo) a la regulación de los órganos internos y la capacidad de reactividad emocional del individuo. Las puntuaciones N altas, son indicadores de inestabilidad emocional o sobreactividad. Un puntaje alto en N combinado con la extraversión, origina el comportamiento histérico y psicopático. Origina el comportamiento distímico, es decir, la depresión ansiosa y reactiva, fobias y/o síntomas obsesivo-compulsivos. Puntajes bajos en N, son personas estables, permisibles, tranquilas, sosegadas, confiadas, controladas. Para la escala N son: Promedio 10,5; desviación estándar 4,7.</p> <p>- Escala E (Extroversión - Introversión): Corresponde a la dimensión extroversión – introversión y se encuentra relacionada con la condicionalidad de los individuos. Aquellos que requieren de una mayor exposición a los estímulos ambientales para formar con relativa lentitud respuestas condicionadas, son los extrovertidos. Los que forman con facilidad respuestas condicionadas y no necesitan de una exposición prolongada a los estímulos del medio para aprender y consolidar sus aprendizajes, son los introvertidos. Puntuaciones altas, dan tendencia a ser sobresalientes, impulsivos e desinhibidos, tienen muchos contactos sociales y frecuentemente participan en actividades de grupo. El extrovertido típico es una persona sociable. Puntuaciones bajas, se caracteriza por la casi ausencia de agresividad, el afinado autocontrol, la gran consideración por las normas éticas, la programación conductual, el orden en el vivir. Para la escala E son: Promedio 14,1; desviación estándar 3,9.</p>
Diagnostico:	<p>En primer lugar los resultados de ambas escalas serán llevados a las coordenadas de la hoja de respuesta. (Anexo 02) Para establecer el diagnóstico del temperamento es necesario interceptar las rectas correspondientes a ambas dimensiones de la personalidad. De este modo obtendremos cuatro cuadrantes correspondientes a los cuatro tipos temperamentales básicos.</p> <p>La correlación de las variables Introversión – Extroversión y Estabilidad – Inestabilidad, permite establecer una tipología: a. Introvertido inestable b. Introvertido estable</p> <p>c. Extrovertido inestable d. Extrovertido estable.</p>

CLAVE DE CORRECCIÓN

1	SI	E
2	SI	N
3	SI	E
4	SI	N
5	NO	E
6	SI	L
7	SI	N
8	SI	E
9	SI	N
10	SI	E
11	SI	N
12	NO	L
13	SI	E
14	SI	N
15	NO	E
16	SI	N
17	SI	E
18	NO	L
19	SI	N
20	NO	E

21	SI	N
22	SI	E
23	SI	N
24	SI	L
25	SI	E
26	SI	N
27	SI	E
28	SI	N
29	NO	E
30	NO	L
31	SI	N
32	NO	E
33	SI	N
34	NO	E
35	SI	N
36	SI	L
37	NO	E
38	SI	N
39	SI	E
40	SI	N

41	NO	E
42	NO	L
43	SI	N
44	SI	E
45	SI	N
46	SI	E
47	SI	N
48	NO	L
49	SI	E
50	SI	N
51	NO	E
52	SI	N
53	SI	E
54	NO	L
55	SI	N
56	SI	E
57	SI	N

PROCEDIMIENTO

Suma E = (max. 24)

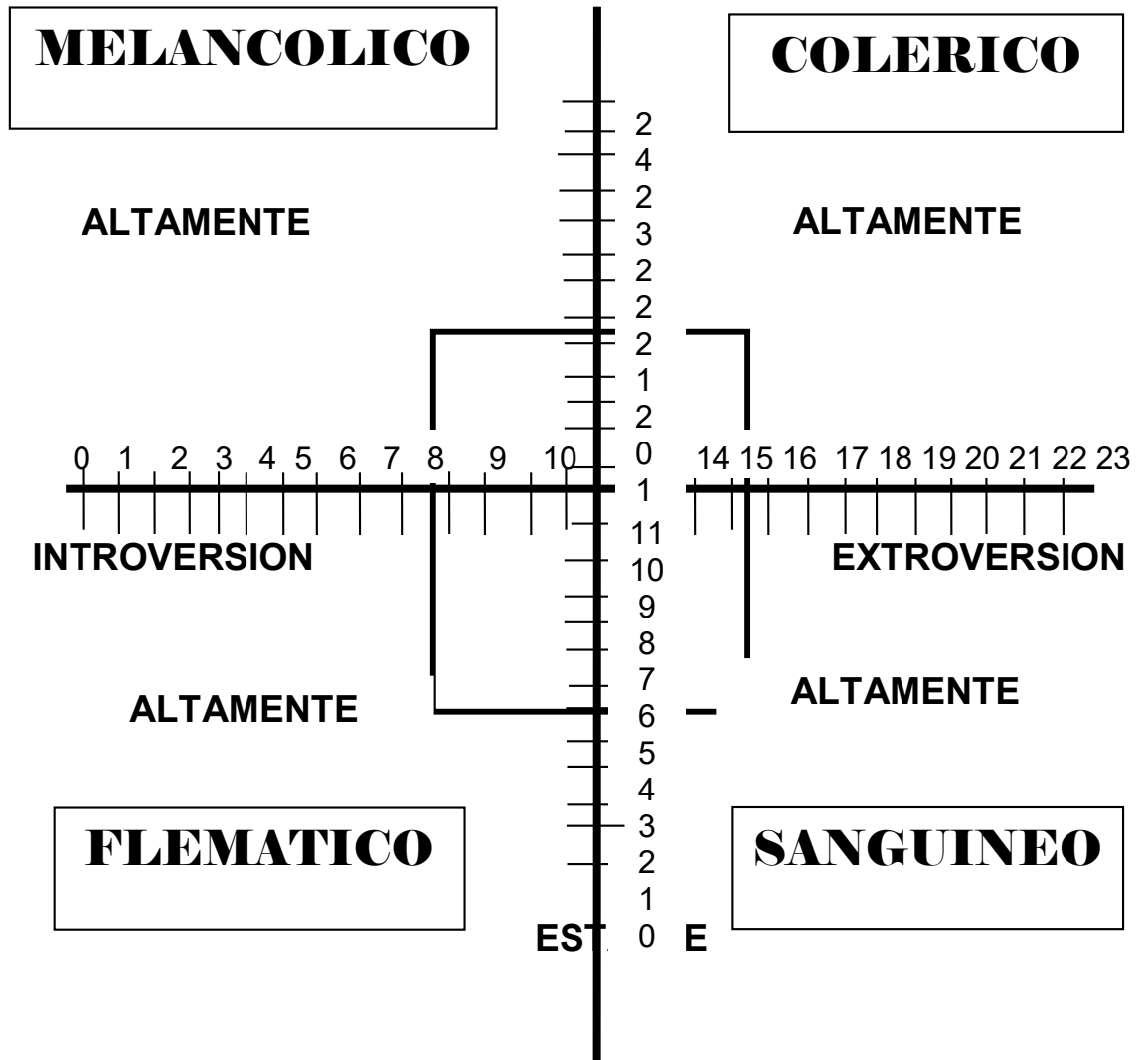
Suma N = (max. 24)

Suma L = (max. 9)

Si L=> 4

Anula los resultados de la prueba, pudiendo inferir la presencia de rasgos tendientes a ocultar la autoimagen real. El sujeto no es objetivo en la autoevaluación de sus rasgos.

DIAGNÓSTICO TEMPERAMENTAL



INVENTARIO DE PERSONALIDAD – EYSENCK Y EYSENCK (B)

Autor: Hans Jurgén EYSENCK – Sybil Blanca EYSENCK

Versión: ADULTO

HOJA DE RESPUESTA

Nombre y apellidos: _____		Edad: ____		Fecha de Nac: _____	
Lugar: _____		Sexo: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>		Estado Civil: _____	
Ocupación o Cargo: _____		Procedencia: _____		Examinador: _____	
Fecha: _____					

TABLA DE CALIFICACIÓN								
3.	0	0	22.	0	0	41.	0	0
4.	0	0	23.	0	0	42.	0	0
5.	0	0	24.	0	0	43.	0	0
6.	0	0	25.	0	0	44.	0	0
7.	0	0	26.	0	0	45.	0	0
8.	0	0	27.	0	0	46.	0	0
9.	0	0	28.	0	0	47.	0	0
10.	0	0	29.	0	0	48.	0	0
11.	0	0	30.	0	0	49.	0	0
12.	0	0	31.	0	0	50.	0	0
13.	0	0	32.	0	0	51.	0	0
14.	0	0	33.	0	0	52.	0	0
15.	0	0	34.	0	0	53.	0	0
16.	0	0	35.	0	0	54.	0	0
17.	0	0	36.	0	0	55.	0	0
18.	0	0	37.	0	0	56.	0	0
19.	0	0	38.	0	0	57.	0	0

ESCAL	L	E	N
PUNTA			