

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**



**PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE UNA
EMPRESA DE SERVICIOS LOGÍSTICOS.**



LICENCIADA

ANA CRISTINA GUIX ALONZO

GUATEMALA, AGOSTO 2022.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIO DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE UNA
EMPRESA DE SERVICIOS LOGÍSTICOS.**

Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado Académico de Maestro en Artes, con base en el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación, aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

DOCENTE: MSc. NOEMÍ CLARIVEL CARRILLO REYES

AUTORA: ANA CRISTINA GUIX ALONZO

GUATEMALA, AGOSTO DE 2022.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero: Doctor. Byron Giovannie Mejía Víctorio
Vocal Segundo: Msc. Haydee Grajeda Medrano
Vocal Tercero: Vacante
Vocal Cuarto: P.A. E Olga Daniela Letona Escobar
Vocal Quinto: P.C. Henry Omar López Ramírez

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN

Coordinador: Msc. Julio De León
Evaluador: Msc. Brenda Caal
Evaluador: Msc. Nathaly Juárez

**ACTA No. EEP.OF.RRHH-C-009-JPFS-2022**

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, el 24 de Septiembre de 2022, a las 15:00 - 15:30 horas para evaluar la presentación del informe del **TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II** de la Licda. **Ana Cristina Guix Alonzo**, carné No 201215796, estudiante de la Maestría Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-normales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado: **"PROPUESTA DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS LOGÍSTICOS."** dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue calificada con una nota promedio de **18/30 puntos**, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la Terna Evaluadora. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 24 días del mes de Septiembre del año dos mil veintidos.

Msc. Julio de León
Coordinador

Msc. Brenda Carr
Evaluador

Msc. Nathaly Juárez
Evaluador

Licda. Ana Cristina Guix Alonzo
Postulante



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ADDENDUM

El Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II Certifica, que la **Licda. Ana Cristina Guix Alonzo**, Carné 201215796 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la Terna Evaluadora dentro del plazo estipulado y obtuvo la calificación siguiente:

Punteo	
Zona:	62
Presentación Trabajo Profesional de Graduación II:	18
Nota final:	80

APROBADO

Guatemala 29 de Septiembre de 2022.

(F) _____

MSc. Msc. Noemi Carrillo
Docente del Curso Trabajo Profesional de Graduación II

DECLARACIÓN JURADADA DE ORIGINALIDAD

YO: **Ana Cristina Guix Alonzo**, con número de carné: **201215796**.

Declaro que como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor: _____



Nombre: Ana Cristina Guix Alonzo

Teléfono: 5616-3906

Correo: crisalonzo@gmail.com

ACTO QUE DEDICO

A Dios

Por estar siempre en cada paso de mi vida y permitirme alcanzar todas mis metas propuestas, por sostenerme y no dejarme dar por vencida. Gracias por tu amor e infinita misericordia.

A mi Madre

Por siempre estar, por su inalcanzable amor y esfuerzo, por sus sacrificios, sin ella no hubiera logrado esta meta. Gracias por darme siempre tu apoyo.

A mi padre

Que donde quiera que este espero se sienta orgulloso de lo que he logrado.

A mi hermana

Por tu apoyo brindado a lo largo de mi vida.

A mi sobrina

Por ser mi motivación y fuente de alegría.

A la Universidad de San Carlos de Guatemala

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	ii
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1 Antecedentes de estudio.....	1
1.2 Antecedentes de la empresa.....	5
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 Comunicación organizacional.....	6
2.2 Comunicación organizacional interna.....	7
2.3 Objetivos de la comunicación organizacional interna.....	8
2.4 Flujos de la comunicación organizacional.....	9
2.4.1 Comunicación vertical.....	10
2.4.2 Comunicación descendente.....	10
2.4.3 Comunicación ascendente.....	10
2.4.4 Comunicación horizontal.....	11
2.4.5 Comunicación diagonal.....	11
2.5 El proceso de comunicación interna.....	12
2.6 Barreras de comunicación organizacional interna.....	13
2.6.1 Barreras técnicas.....	14
2.6.2 Barreras semánticas.....	14
2.6.3 Barreras humanas.....	14
2.7 Función de la comunicación organizacional interna.....	14
2.8 Ventajas de una buena comunicación organizacional interna.....	15
2.9 Liderazgo dentro del proceso de comunicación.....	16
2.10 Plan de comunicación interno.....	16
2.11 La comunicación en la empresa como estrategia para el desarrollo.....	17
2.12 Importancia de la comunicación interna en el desarrollo organizaciones.....	18
2.13 Comunicación de crisis dentro de las organizaciones.....	18
3 METODOLOGÍA.....	20

3.1 Definición del problema.....	20
3.2 Planteamiento del problema.....	21
3.3 Objetivo general	21
3.4 Objetivos específicos	21
3.5 Ámbito de la investigación.....	22
3.5.1 Ámbito geográfico	22
3.5.2 Ámbito institucional	22
3.5.3 Ámbito personal	22
3.5.4 Ámbito temporal	22
3.6 Método de investigación.....	22
3.7 Alcance, tipo de estudio y diseño de investigación.....	23
3.8 Técnicas de recopilación de información.....	24
3.9 Instrumentos.....	25
3.10 Población.....	25
3.11 Estadística.....	25
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	27
4.1 Resultados cuestionario área operativa y administrativa	27
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	57
5.1 Conclusiones.....	57
5.2 Recomendaciones.....	58
BIBLIOGRAFÍA.....	59
Anexo 1 – Plan de comunicación organizacional interna	63
Anexo 2 – Instrumentos de recolección de datos	82

RESUMEN

El objetivo del presente estudio es analizar el proceso de comunicación organizacional interna de la empresa de servicios logísticos, para poder determinar el desarrollo y aspectos importantes sobre este tema dentro de la empresa, además de conocer aquellos que se debe de mejorar. La población de este estudio incluye a 75 personas que conforman el personal operativo, administrativo y jefaturas a quienes por medio de la aplicación de un cuestionario se lograron establecer los resultados datos importantes para su análisis y comprensión.

Después de realizar la investigación descriptiva-explicativa como resultado, se obtuvo que los medios de comunicación utilizados internamente por el personal que conforma la empresa no se encuentran debidamente establecidos de manera formal dentro de los procesos de comunicación, por lo cual evitan que sean utilizados de la manera correcta y en beneficio de la empresa, además de determinar la existencia de barreras de comunicación en el proceso. Con base a los resultados se elaboró una propuesta del plan de comunicación organizacional interna en el cual se establecieron las acciones para favorecer el traslado de información de una manera adecuada, el cual se adjunta en la parte final de dicho estudio.

INTRODUCCIÓN

Toda actividad humana se desarrolla a través de la comunicación, específicamente en el ámbito laboral siendo este elemento esencial e imprescindible para la realización de cualquier actividad dentro de la organización, contribuyendo al establecimiento de un adecuado desarrollo. Internamente, la comunicación permitirá medir la efectividad y eficiencia de cada persona que la integra, así como dará a conocer la manera en que la ejecución de las tareas de los equipos de trabajo apoya al cumplimiento de las metas propuestas. Por lo cual se desarrolla la siguiente investigación, la cual permitirá determinar cómo se encuentra el proceso de comunicación internamente, siendo los capítulos los siguientes:

En el primer capítulo se puede identificar el análisis de ocho estudios recopilados de grados académicos de maestría, dichos antecedentes proporcionan antecedentes tanto del estudio del tema que en este caso es comunicación organizacional interna, así como estudios del sector del que forma parte la empresa, mostrando una estrecha relación. Estos estudios definen acontecimientos de carácter histórico, es decir fundamenta el estado en que se encuentra el tema problema en una brecha de tiempo, lo que permitirá tener información relevante.

En el segundo capítulo se expone la información teórica relacionada con la variable del tema comunicación organizacional interna, lo cual permite tener fundamento para poder adquirir conocimientos amplios del tema, así como tener un apoyo para poder dar una explicación concreta del mismo; es decir es parte en la que se referencian las bases científicas del estudio.

Seguidamente, en el tercer capítulo se establece la metodología que se utilizó para llevar a cabo la investigación, identificando a detalle la manera bajo los fundamentos teóricos con que se realizó el estudio, con la finalidad de resolver el problema de investigación planteado. Se estableció para esto un objetivo general y objetivos específicos, que se considera una guía para el logro de la investigación. Así mismo se podrá observar la técnica e instrumento de recolección de información, en este caso el censo y el

cuestionario como herramienta de recolección de datos, obteniendo información relevante respecto al tema.

El capítulo cuatro correspondiente a la discusión de resultados muestra los datos relevantes de la información recolectada con el instrumento utilizado en la fase de recolección de datos. Por medio de estos resultados se pudo confirmar la problemática presentada, identificando información valiosa que contribuirá para la toma de decisiones y de mejoras en el proceso de comunicación organizacional interna.

Y en el último capítulo de dicho estudio, basado en los resultados recopilados en el trabajo de campo se validan los objetivos establecidos en la fase inicial de esta investigación, en donde se llega a la conclusión de la existencia de deficiencias en el proceso de comunicación organizacional interna, derivado de la falta de lineamientos y estrategias a seguir para el adecuado proceso de comunicación. Por lo cual, luego de definida las conclusiones se establecen también una serie de recomendaciones a seguir para orientar el proceso y búsqueda de mejoras que permitan contrarrestar dichas dificultades.

En anexos se podrá identificar tanto los instrumentos que se utilizaron, así como la propuesta de un plan de comunicación organizacional interna que servirá como lineamiento y la cual se recomienda poner en práctica para lograr mejoras en el proceso de comunicación.

1. ANTECEDENTES

El talento humano es un factor muy importante dentro de las organizaciones ya que es la principal herramienta que contribuye en el cumplimiento de los objetivos y metas para un funcionamiento efectivo. Además de ser una ventaja competitiva; ya que por medio de este recurso las organizaciones buscan innovar, desarrollando nuevas estrategias de planificación. Este recurso es capaz de desarrollar habilidades y competencias las cuales contribuirán a la organización; jugando un papel importante para esto Recursos Humanos, ya que contribuye a la organización, planificación y administración de las tareas del personal que integra la organización, siendo entonces el área de recursos humanos el área que contribuye a la realización de la planificación estratégica.

1.1 Antecedentes de estudio

Según Lynch (2017) en su tesis de maestría “Diseño de un plan estratégico de comunicación interna para la sucursal Guayaquil del Banco Amazonas”, establece que esta institución carece de un plan estratégico que permita optimizar y mejorar los canales de comunicación oficial, dificultando el traslado de información de manera eficaz y oportuna (p.2). Afectando con esto el cumplimiento de los objetivos establecidos por la institución, además de generar incomunicación en las áreas que la conforman. Por lo cual establece como objetivo general; diseñar un plan estratégico de comunicación interno que contribuya a facilitar el traslado de información, siendo esto ejecutado por la unidad de comunicación que será quien se encargue de reestructurar y llevar a la práctica las estrategias establecidas. Luego de realizada la encuesta al personal y llevar a cabo la observación en los departamentos de la institución se determina que es de vital importancia el contar con un plan estratégico de comunicación de manera interna que permita y promueva el trabajo en equipo, además de mejorar el traslado de información por medio de los canales idóneos.

La comunicación es una herramienta estratégica que contribuye a que las organizaciones tengan éxito en sus objetivos propuestos; en relación a la comunicación interna es vital

que cada colaborador tenga conocimiento de sus objetivos y de lo que se espera de él, ya que una buena comunicación lograra una adecuada interacción entre el equipo de trabajo, mejorando el ambiente dentro de las organizaciones. En las entidades de carácter educativo es importante que cuenten con una buena comunicación tanto interna como externa. Según Rosell (2015) en su tesis de maestría “Diagnóstico y estrategia de comunicación organizacional interna y externa en el Sistema de Ubicación y Nivelación - SUN- de la Universidad de San Carlos de Guatemala” establece que la implementación de una adecuada comunicación ayuda a dar a conocer las actividades que se llevan a cabo dentro de las organizaciones, con la finalidad de lograr lo planificado (p.8). Por consiguiente, esta investigación tiene como objetivo describir los procesos de comunicación interna en el SUN, por medio de identificar la situación actual en la dependencia, estableciendo los tipos de comunicación que manejan y evaluando el nivel de satisfacción de la comunicación interna. Concluyendo luego del estudio que los procesos de comunicación interna que se lleva a cabo en la entidad tienen una capacidad de intervención.

Valencia (2016) en la investigación de maestría “Plan estratégico de comunicación organizacional para ASINDES ONG, indica la baja eficiencia de la comunicación a nivel interno y externo que presenta esta institución, derivado de no contar con lineamientos establecidos en el tema, la carencia de una adecuada comunicación eficaz y la presencia de debilidades existentes” (p.44). Ante esto plantea el objetivo de realizar un análisis de la comunicación interna y externa de la institución, para establecer la situación que se aborda. Por medio del levantamiento de encuestas a los colaboradores se identificó la situación actual que se presenta por medio del diagnóstico del funcionamiento, la identificación de debilidades y fortalezas que presenta ASINDES. Luego de realizado la evaluación correspondiente se determinó áreas de mejora en el tema, definiendo como necesaria la creación de un plan de comunicación con el fin de contar con una guía para el adecuado traslado de información, además de definir normas que regulen el correcto uso de la información. Tema de vital importancia por ser la institución parte del sector de organizaciones sociales.

Para Pareda (2018) en la investigación de grado de maestría “Diseño de un modelo de administración de procesos de negocio para mejorar la gestión del área de transportes de un operador logístico” comenta que en la actualidad a menudo las empresas optan por contratar empresas de tercerización para la ejecución de sus actividades de transporte, evitando con esto costos de planilla, costos de reparación de vehículos, seguros y tramites de personal como el proceso de contratación de conductores. Ante esto se determina que el objetivo de dicha investigación es presentar un modelo de administración de procesos de negocios para el área de transporte de Ransa Comercial, teniendo como fin el poder optimizar el tiempo en los requerimientos realizados por los clientes, asimismo establecer la implementación de un sitio web que facilite a los clientes el ponerse en contacto con la empresa, mejorando tiempos en el acceso a información. Por lo cual se concluye que la administración de procesos de negocio es una herramienta que permitirá mantener el orden de la información dentro de la organización generando un valor agregado e el tema de comunicación.

La gestión de cadena de suministros en la actualidad se ha desarrollado de gran manera derivado a las nuevas tendencias de optimización, que van desde el proceso de creación hasta la entrega del producto final. Según Zamora (2020) en su investigación de grado de maestría “Supply Chain Management y gestión de transporte en la Empresa Servicios Logísticos F&B SAC” tiene como objetivo determinar la relación de la Supply Chain con la gestión de la empresa, así como establecer su desarrollo con la planeación estratégica y planificación de la demanda (p.34). Estableciendo con los resultados que existe una relación considerable entre las variables estudiadas, por lo cual se puede concluir que gestionando de una adecuada Supply Chain Managent contribuirá a tener mejoras de gestión dentro de la empresa. Determinado que la planificación en la producción dentro de la organización es otro factor que contribuye a realizar un mejor control en procesos de la cadena de suministros, contribuyendo al logro de los objetivos.

Según Montenegro (2016) en la investigación de maestría “Diagnóstico y estrategia de comunicación organizacional interna y externa del Departamento de Registro y Estadística de la Universidad de San Carlos de Guatemala” indica que en todas las organizaciones se debe de realizar un adecuado proceso de comunicación e

implementación de canales efectivos, con el fin de poder trasladar de una mejor manera la información; los resultados contribuirán a medir la efectividad y eficiencia de la información trasladada. Ante esto se tiene como objetivo diagnosticar la comunicación organizacional interna y externa del Departamento de Registro y Estadística; siendo esta dependencia la encarga de llevar un registro de los estudiantes universitarios, así como analizar la información de estos datos. Luego de realizado el diagnóstico se concluye que existe una deficiencia y no se tiene una actualización en los canales y medios utilizados para trasladar la información afectando la comunicación, además de no contar con un plan de gestión de imagen afectando la comunicación externa. La carencia de planes de capacitación y la falta de identidad con los objetivos establecidos por parte de los colaboradores hacen que se presenten deficiencias en la ejecución de las actividades.

Hurtado (2017) en la investigación de maestría “Comunicación interna y gestión organizacional en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías, oficina Lima”; explica la problemática en el tema de comunicación en dicha institución, la cual es afectada por la burocracia institucional, obstaculizando entre esto el manejo de información entre los mandos medios y subalternos. Contando con deficiencias en las actividades de la organización ante la falta de brindarle retroalimentación a los colaboradores. El objetivo principal del estudio es determinar la relación existente entre la comunicación interna y la gestión organizacional en dicha entidad. Los resultados determinan que si existe relación entre la comunicación interna y la gestión organizacional dentro de la organización; para esto es fundamental mantener una buena comunicación del personal hacia los directivos y viceversa. Asimismo, concluye luego de realizada la prueba de hipótesis que se tiene relación entre la comunicación descendente, la comunicación horizontal y la gestión organizacional, necesitando mejorar los canales de comunicación e implementación de planes de acción.

De acuerdo con lo indicado por Cuevas (2018) en la tesis de grado de maestría “Una propuesta de plan de comunicación estratégica para los públicos internos de la administración central de la UAGro, las actividades de planeación estratégica y comunicación en las instituciones educativas se desarrollan en un entorno complejo por

la globalización y las nuevas tecnologías” (p.25). Ante la importancia que tiene la comunicación se establece que en la institución objeto de estudio el desconocimiento de la existencia de un plan estratégico de comunicación interna, mostrando poca información en torno al tema de comunicación institucional entre los colaboradores. Por lo cual se estableció el objetivo de la investigación: diseño de un plan estratégico de comunicación interno en donde se determina los procesos del traslado de información para el correcto flujo de comunicación que permita promover el manejo de información de una manera más fluida por medio del diseño de políticas y actividades que fortalezcan las relaciones entre el equipo de trabajo de la institución.

1.2 Antecedentes de la empresa

Las empresas que brindan servicios de logística en el país son aquellas que se encargan del proceso de coordinación, gestión y transporte de productos al punto de venta para el consumo. Entre las actividades que realizan este tipo de empresas se encuentran: abastecimiento de mercadería y de inventarios, almacenamiento, distribución y conservación de mercadería. Gracias a estas empresas los productos llegan a su respectivo destino.

La empresa objeto de estudio es una empresa que se dedica al asesoramiento especializado en temas de distribución, logística y administración de productos, que busca generar ventajas competitivas por medio de la generación de servicios confiables y eficientes con un balance en la relación costo beneficio. Con más de dos años de experiencia en el mercado nacional, la empresa se adelanta a las necesidades de los clientes además de aportar a la economía del país. La empresa se caracteriza por contar con una cultura de compromiso y responsabilidad, por lo cual los clientes la razón de ser de la empresa.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Comunicación organizacional

La comunicación es un fenómeno importante y fundamental dentro de las organizaciones. Sin la existencia de la comunicación la sociedad ni empresas podrían existir y desarrollarse, ya que en cualquier actividad humana se hace uso y se desarrolla a través de ella. En relación al ámbito laboral las organizaciones están compuestas por personas, las cuales para poder realizar sus actividades necesitan hacer uso de la comunicación. Por medio de ella se contribuye a que las actividades se ejecuten y se desarrollen adecuadamente mejorando la competitividad de cada uno.

Para Ramos et al. (2017) afirma que la comunicación organizacional “consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo” (p. 5).

La comunicación organizacional es una herramienta estratégica establecida en las organizaciones que permite facilitar y llevar a cabo el proceso de traslado de información tanto a los colaboradores como a los clientes externos. La comunicación tiene como finalidad el optimizar y dirigir de la mejor manera el proceso de los mensajes con la finalidad de establecer una buena comunicación organizacional. Para tener una adecuada comunicación organizacional, la misma debe de ser:

- Clara.
- Simple.
- Empática.
- Directa.
- Objetiva
- Precisa
- Oportuna
- Veraz
- Concisa
- Coherente

Yarlequé (2015) la comunicación organizacional se refiere a “confluencia de realidades como la información que se entrega y se retorna, el diálogo y el nivel de interacción que hay entre las personas de las distintas áreas de la organización”. (p.7). La correcta ejecución de comunicación permitirá que todos los miembros que la confirman logren una adecuada integración interna, además de contribuir a la adaptación de los cambios que se puedan suscitar. Derivado a que el rol de la comunicación dentro de las organizaciones es fundamental, se considera un pilar dentro de las mismas. Dentro del proceso de comunicación se puede establecer en dos categorías, una de ellas la comunicación interna, que en términos de empresas enfoca sus acciones al cliente interno, es decir se enfoca en los colaboradores que forman parte de ella.

2.2 Comunicación organizacional interna

La comunicación interna es la que está dirigida especialmente al cliente interno, es decir a los colaboradores que la conforman. Nace y se desarrolla por la necesidad de poder trasladar la información de la manera y con los canales adecuados, así mismo poder establecer relaciones entre todos los niveles jerárquicos que conforman la organización. Así mismo esto contribuye a que se genere sentido de pertenencia y se sientan identificados con su lugar de trabajo, motivándolos y reteniendo el talento humano.

Para Andrade (2017) define la comunicación organizacional interna como:

La comunicación diagonal es la que se establece entre personas de distintos niveles y áreas. La gran transformación que están experimentando las organizaciones desde hace un par de décadas ha hecho este tipo de comunicación (al igual que la horizontal) cada vez más frecuente e importante, debido a la necesidad de conformar equipos de trabajo integrados por personas de diversas procedencias (especialidades, áreas, niveles y funciones). (p.7).

Se establece la comunicación un mecanismo y herramienta por medio de la cual se puede establecer vínculos informativos entre compañeros, niveles medios y gerenciales, facilitando con esto la interacción entre los que conforman la organización, además que

como herramienta apoya a la coordinación las actividades por medio del traslado de instrucciones con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Según Guerra (2017) un adecuado proceso de comunicación interna permitirá a las organizaciones:

- Estimular la conexión entre las personas en el grupo, se logrará una mayor compenetración y conocimiento recíproco. (p.15).
- Favorecerá la identificación de las personas con la organización, al comunicar y hacer compartir los valores establecidos por la alta dirección. Esto permitirá una mayor solidaridad entre los miembros de la organización, en todos los niveles y funciones (p.15).

Para Dongo (2018) las organizaciones tienen la necesidad de comunicarse con sus integrantes, de manera que exista un proceso de gestión para la información interna que se genere, esto “hace que la función de la comunicación vaya transitando desde un papel casi sin importancia, hacia uno preponderante que sigue vigente actualmente; ya que sirve para comunicar múltiples objetivos relacionados con la satisfacción de las necesidades de los empleados” (p.25).

Además, la comunicación organizacional interna contribuye a que se lleven a cabo a los objetivos establecidos por las organizaciones, mejorando la productividad y rentabilidad de los equipos de trabajo. Así mismo la comunicación interna dentro de las organizaciones según Ramos et al (2017) tiene las siguientes responsabilidades: “establecer objetivos y estrategias comunicativas, establecer prioridades comunicativas, establecer un sistema de acceso a la información y establecer los elementos de la comunicación” (p.25).

2.3 Objetivos de la comunicación organizacional interna

La comunicación interna contribuye de gran manera al cumplimiento de los objetivos establecidos de la organización, cuando la comunicación interna está alineada a la estrategia general de la institución debe de tener establecido objetivos para un adecuado

cumplimiento. La comunicación organizacional interna se guía de lineamientos que deben de establecerse con el fin de crear vínculos dentro de la misma y especialmente en las relaciones entre cada colaborador.

Para Grillo (2007, como se citó en Oyarvide, 2017) los objetivos que persigue la comunicación organizacional interna son los que se detallan a continuación:

Tabla 1

Objetivos que persigue la comunicación organizacional interna

Objetivos	
<ul style="list-style-type: none"> • Integrar a todos los trabajadores a los objetivos, normas, políticas y metas de la organización, logrando la motivación de los trabajadores e incrementando el sentido de pertenencia a la organización. • Fomentar la participación de los trabajadores en las diversas tareas que se orienten para la realización de los objetivos institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Favorecer la creación de una imagen positiva tanto en el público interno como en el externo que sea coherente con su identidad institucional y que conlleve a la obtención de óptimos resultados organizacionales. • Establecer un clima social y psicológico positivo en la organización, comunicándose de forma abierta a directivos y trabajadores y fomentando valores positivos en el colectivo laboral.

Nota: Oyarvide et al (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas.

2.4 Flujos de la comunicación organizacional

Las organizaciones están formadas por personas que dentro de la misma ocupan diferentes posiciones, fungiendo diferentes roles dentro de ella, de manera que el flujo de comunicación es necesario entre los sectores de la organización ya que apoya el traslado adecuado de datos e información dentro de la misma; estos flujos indican por donde transitan y hacia dónde van los mensajes.

El desarrollo de una adecuada comunicación dentro de las organizaciones hará que los equipos de trabajo comprendan de una mejor manera en que consiste su trabajo, sintiéndose más identificados y a la vez participes dentro de una organización. Es por esto que dentro de las organizaciones se plantea una estructura de comunicación formal, en la cual se establecen las rutas por donde se transmiten los mensajes. A nivel organizacional se puede determinar los siguientes flujos de comunicación internamente:

2.4.1 Comunicación vertical

La comunicación vertical la define Montenegro (2016) en la que “se evidencia relación de los altos mandos, en el caso concreto jefatura/sub jefatura, con los encargados de área y los colaboradores del último nivel en el organigrama de la institución.” (p.36). Ante esto la comunicación vertical se realiza entre subordinados y superiores, este tipo de comunicación tiene el fin de conseguir un mayor entendimiento y mejorar el ambiente dentro de la organización, tomando en cuenta para el traslado de información a todos los niveles que la conforman. La comunicación vertical se divide en ascendente y descendente.

2.4.2 Comunicación descendente

La comunicación descendente se ejecuta cuando la comunicación va dirigida desde los niveles superiores o jefaturas hacia los subordinados según la jerarquía de la organización. Puede existir una sobrecarga de comunicación, la cual se presenta cuando los colaboradores reciben más información de la que se puede procesar. En este tipo de comunicación los mensajes frecuentes que se transmiten son instrucciones de lineamientos a seguir, en donde se les explica a los subordinados las tareas a realizar y retroalimentación con el fin de comunicar el desempeño laboral.

2.4.3 Comunicación ascendente

En cuanto a comunicación ascendente se lleva a cabo cuando la comunicación fluye de los subordinados hacia los mandos de jefatura. Es importante derivado a que proporciona retroalimentación de cómo se recibió la información y si esta fue comprendida, promueve

la participación de los colaboradores e incrementa la aceptación de las instrucciones giradas, mejorando el conocimiento de los colaboradores. En este flujo de información normalmente es bloqueado por la falta de contacto entre el nivel superior con las necesidades de los colaboradores.

2.4.4 Comunicación horizontal

Otro tipo de comunicación es la horizontal, la cual fluye hacia los laterales, es decir que se involucra a los colaboradores que se encuentran en el mismo nivel de jerarquía dentro de la organización. La comunicación de este tipo puede darse entre:

- Miembros del mismo grupo de trabajo.
- Miembros de distintas áreas.
- Y entre líneas de staff.

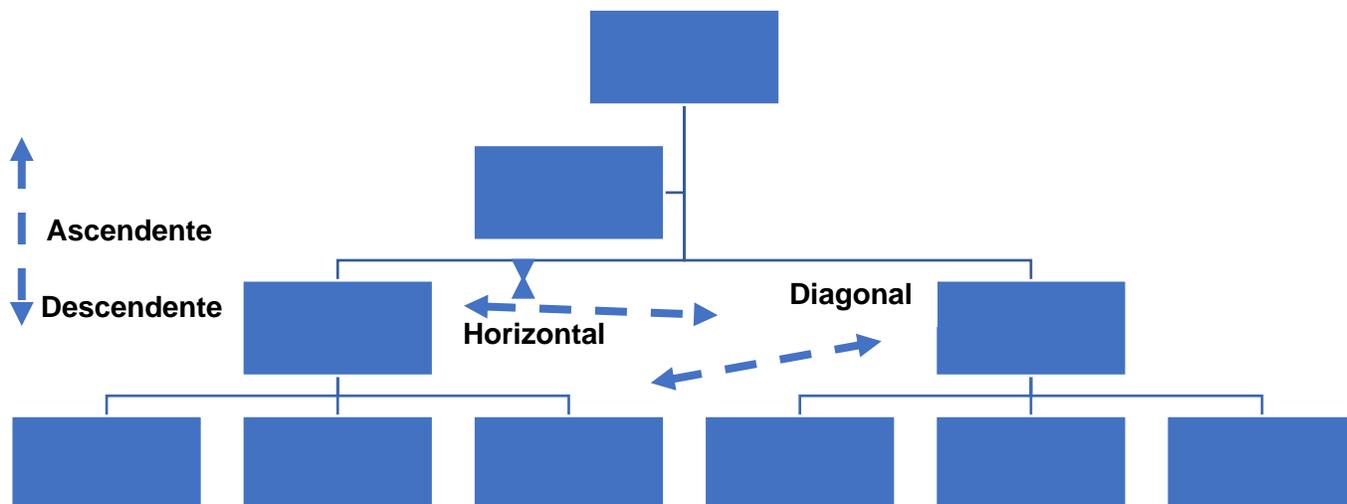
Según Hurtado (2017) la comunicación horizontal es la que “se da entre personal del mismo nivel de jerarquía, permitiendo la interacción, identificación e involucramiento de todos los trabajadores de la empresa en los objetivos favoreciendo el clima laboral y el cumplimiento de los objetivos institucionales” (p. 30).

2.4.5 Comunicación diagonal

Es la comunicación que se establece entre los miembros de la organización de diferentes niveles y áreas, y que los mismos no tienen relación jerárquica de dependencia entre ellos. Según Andrade (2017) dice que:

La comunicación diagonal es la que se establece entre personas de distintos niveles y áreas. La gran transformación que están experimentando las organizaciones desde hace un par de décadas ha hecho este tipo de comunicación (al igual que la horizontal) cada vez más frecuente e importante, debido a la necesidad de conformar equipos de trabajo integrados por personas de diversas procedencias (especialidades, áreas, niveles y funciones). (p.7).

Figura 1
Flujo de comunicación organizacional interna



Nota: Oyarvide et al (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas.

2.5 El proceso de comunicación interna

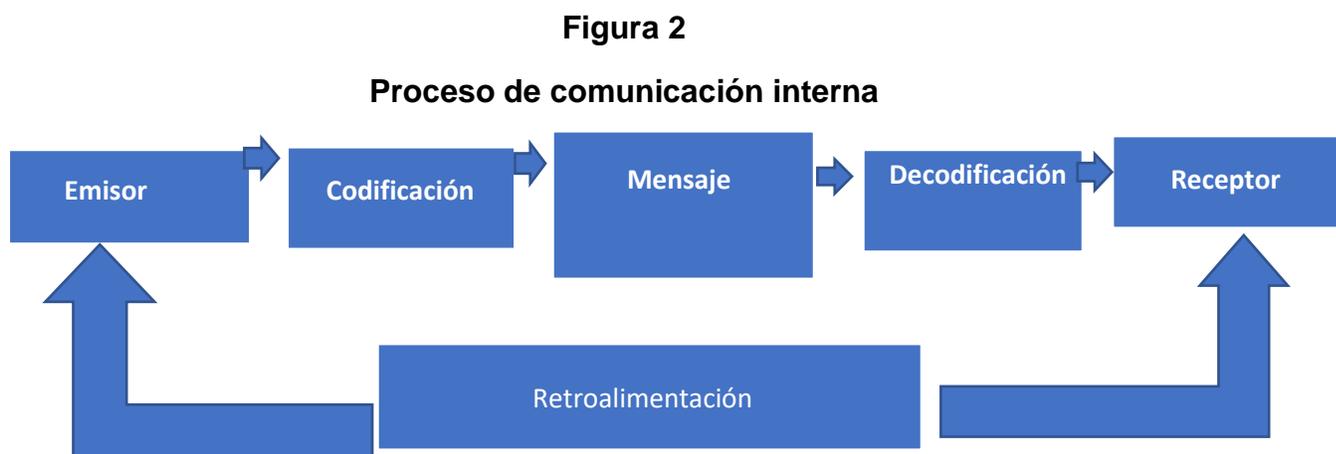
Los elementos que participan en el proceso de comunicación son:

- Emisor: es la persona que origina la comunicación, encargado de transmitir el mensaje que se quiere transmitir, puede ser una o varias.
- Receptor: encargado de recibir el mensaje enviados por él emisor. Cuya finalidad es la interpretación de lo recibido.
- Canal: medio por el cual se transmite el mensaje.
- Mensaje: es la información que se quiere transmitir.
- Ruido: factor que distorsiona el mensaje.
- Retroalimentación: es un nexo en el proceso de comunicación, establece si el mensaje fue trasladado con éxito.

Para Rosell (2015) “cada uno de estos elementos es fundamental para establecer la comunicación. Cabe mencionar que cualquier error en cada una de las fases hace

imposible la transmisión del mensaje, o bien que el receptor lo malinterprete o distorsione” (p.21). Para que exista una comunicación eficiente se debe de tener en cuenta cada uno de los elementos que la integran, para llegar a cumplir el objetivo, que es el trasladar el mensaje a las personas que forman parte de la organización.

En la figura 2 se explica de forma clara y sencilla el proceso de comunicación, resaltando los elementos que lo componen y los procesos que lo vinculan.



Nota: Andrade (2017). Comunicación organizacional interna.

2.6 Barreras de comunicación organizacional interna

Dentro de la organización existen factores como problemas, distorsiones y muros que impiden una adecuada comunicación interna, afectando el mensaje que se quiere trasladar y obstaculizando el proceso.

Según Fajardo Valencia y Nivia Flores (2016) las barreras de comunicación hacen que exista:

Distorsión de la información. Sobrecarga de información (exceso de mandatos generando confusión y poca claridad). Órdenes contradictorias. Lenguaje muy técnico o confuso en los diferentes mensajes. Abuso de poder reflejado en la falta de consideración a través de las órdenes dadas. No hay seguridad de que el mensaje haya sido recibido y entendido. (p. 64).

Existen vicios o barreras que dificultan el normal funcionamiento dentro de las organizaciones, ante esto se puede segmentar en las siguientes:

2.6.1 Barreras técnicas

Aquellas que conciernen o se dan por temas relacionados al medio ambiente, ya sea por errores en la ejecución del proceso o fallas presentadas en el proceso.

2.6.2 Barreras semánticas

Son obstáculos que provienen del sentido de la palabra las cuales se presentan cuando el emisor y receptor manejan diferentes lenguajes haciendo que se tengan diferentes sentidos o interpretaciones del mensaje transmitido. En donde se relaciona las diferencias culturales y lingüísticas de cada uno.

2.6.3 Barreras humanas

Son las que surgen derivado a la diferencia de características en la personalidad de cada miembro que esté relacionado al proceso de comunicación, estas son las que aparecen con más frecuencia en las organizaciones.

Según Finocchiaro y Gisbert (2016) existen ciertos factores o barreras que atentan contra la buena comunicación, tales como: “la distancia, fallas mecánicas, eléctricas, el lenguaje, diferencias culturales, percepción de cada individuo, etc.” (p.4). El poder identificar estas barreras y el saber cómo poder superarlas es un objetivo que los directivos, mandos medios de la organización deben trabajar para poder contribuir a establecer mecanismo que contribuyan a que se ejecute un adecuado proceso de comunicación y así trasladar mensajes claros y concisos, contribuyendo a que se logren los objetivos y metas planteadas.

2.7 Función de la comunicación organizacional interna

La principal función que la comunicación organizacional interna tiene en la organización según Graverán (2017) “Es apoyar el proyecto empresarial por medio de una coherente y planificada gestión de la comunicación, independientemente de la misión de la organización” (p.6). Aunado a esto la comunicación permite trasladar y dar a conocer los

objetivos propuestos por la organización al personal que la conforma, siendo también de apoyo para conformar una identidad propia y una cultura en el equipo de trabajo.

Siendo la comunicación interna esencial para el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos, brindando un impacto positivo dentro de las áreas de trabajo las cuales ayudan a:

- Optimizar el desempeño de los colaboradores.
- Integrar al personal de nuevo ingreso.
- Crear una identidad corporativa.
- Contribuir a fortalecer una cultura empresarial.

2.8 Ventajas de una buena comunicación organizacional interna

Por medio de un adecuado proceso de comunicación interna en la empresa según Cabezas et. al (s.f.) indica que se tienen las siguientes ventajas:

- Nos sentiremos partícipes de la organización a la que pertenecemos porque conocemos sus decisiones, sus proyectos, sus iniciativas, etc. (p.22)
- Habrá más posibilidades de participación en todos los procesos y acciones (p.22).
- Se conseguirá una mayor motivación, y, por tanto, se darán más opiniones (p.22).
- Tendremos mayor información para la toma de decisiones (p.22).
- Transmitiremos el sentido de pertenencia al resto, creando cohesión entre los miembros del equipo y en su entorno (p.22).
- 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 (p.22).
- 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 (p.22).
- 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 (p.22).

- Conseguiremos una organización más ética (p.22).

2.9 Liderazgo dentro del proceso de comunicación

Dentro de los equipos de trabajo una persona es la que tiene la responsabilidad de asumir el tema de liderazgo en el tema de comunicación; quien será la encargada de transmitir la información de una manera clara y transparente hacia los demás los objetivos, metas, funciones y responsabilidades a desempeñar, de tal forma que se logre la coordinación con el equipo de trabajo.

Para Urcola Tellería y Urcola Marianera (2015) el liderar la comunicación es:

Asumir la responsabilidad de mantener permanentemente informados a los miembros del equipo de todo lo que sucede en relación con el desempeño de la actividad profesional, así como la de establecer los oportunos canales de contacto para que cualquier persona, en cualquier momento, pueda expresar o exponer lo que considere oportuno. (p. 54).

Considerando que, si la persona responsable de los equipos de trabajo no asume su función correspondiente en el proceso de comunicación, surgirán deficiencias ocasionando vacíos de información pueden ser llenados con información errónea, confusa o hasta se pueden generar rumores, generando una inadecuada comunicación.

2.10 Plan de comunicación interno

En una organización los colaboradores son los que proyectan la imagen corporativa y la razón de ser de la empresa a través de la forma en que realizan sus actividades. Para la correcta ejecución de las actividades es vital que se transmita la información de una manera correcta y adecuada. Ante esto es importante que las organizaciones planifiquen el modo en que manejaran la comunicación internamente, un plan de comunicación será el reflejo de los valores con que cuenta la organización.

Para Sánchez (2015) la planificación de la comunicación interna es una herramienta que “consiste en implementar, según la estrategia, una serie de variables de comunicación

como elementos comunes que intervienen en todo el proceso comunicacional a través de un conjunto de programas coherentes e integrados” (p.5).

Asimismo, Yance Jácome y Egas Cruz (2018) define que si se desea que el plan de comunicación sea efectivo se debe de utilizar una metodología fundamentada en:

- Objetivos empresariales acerca de asuntos de comunicación.
- Público en los que hay que enfocarse
- Mensajes y conceptos a transferir al público meta.
- Tácticas para lograr los propósitos.

Es decir que un plan de comunicación interna está conformado por las estrategias y acciones que se pondrán en marcha durante un periodo de tiempo determinado para cumplir con una serie de objetivos previamente marcados por la dirección los que están incorporados a la estrategia general de la institución. Además de establecer los canales de comunicación, objetivos, mensajes, presupuesto y medios por los que se realizarán dicho plan.

2.11 La comunicación en la empresa como estrategia para el desarrollo organizacional

La comunicación interna es una herramienta estratégica clave para el desarrollo organizacional, puesto que mediante el adecuado uso de la información corporativa se puede transmitir de la manera correcta a los colaboradores los objetivos establecidos en la estrategia que promueve la organización, con el fin de que se tenga claridad en los retos a los que se enfrenta en su lugar de trabajo.

Para Yarleque (2015) define que la comunicación como estrategia contribuye a la organización porque:

La comunicación se encarga de la gestión de tres realidades inmersas en la actividad de toda organización, cuyo fin es el desarrollo de las personas, de su talento y, por tanto, también el de la empresa. Nos referimos a la información, la interacción y la integración, que se encuentran en la dinámica del trabajo y de las relaciones humanas que en allí se forjan.

La comunicación interna contribuye como un valor estratégico, haciendo posible la innovación, apoyando el cambio, así como comunicando el proyecto de la organización a todos los equipos que forman parte de ella.

2.12 Importancia de la comunicación interna en el desarrollo de las organizaciones

Los equipos de trabajo que conforman la organización deben de tener establecido la dirección hacia donde deben de dirigir su esfuerzo, los mismos deben de contribuir a alcanzar la meta establecida por la dirección de la organización cumpliendo siempre los procedimientos, siguiendo los valores.

Para Dongo (2018) establece la importancia de estas dos variables de la siguiente manera:

Igualmente la comunicación interna en las organizaciones es hoy en día uno de sus mayores retos en plena época de la sociedad de la información, si no nos preocupamos por adoptar una actitud decidida amplia y democrática apertura todos los canales posibles y necesarios para hacer una comunicación eficiente y eficaz no podremos responder competitiva y satisfactoriamente las demandas de los clientes y daremos un paso atrás en el establecimiento de un clima laboral optimo que permita fortalecer la productividad de las organizaciones. (p. 18).

Derivado a esto se establece que el proceso de comunicación es vital dentro de las organizaciones ya que contribuye de manera efectiva al cumplimiento de objetivos de la organización como a los equipos de trabajo, motivándolos y generando compromiso en las actividades corporativas, creando un adecuado clima dentro de la organización.

2.13 Comunicación de crisis dentro de las organizaciones

Ninguna empresa se salva de situaciones difíciles dentro del proceso organizacional. Todas las empresas atraviesan en algún momento por situaciones complicadas internamente, derivado por ejemplo a la toma de decisiones no adecuadas o en otros casos causadas por razones ajenas a la empresa. Para que estas situaciones no quíen a problemas difíciles, es importante llevar a cabo una correcta comunicación de crisis.

Cierva (2015) define a la comunicación de crisis como una ciencia que se “enfoca en el actuar con prudencia y sensatez, bajo una firme base de ética profesional, cuyo fin es disminuir las consecuencias que trae consigo una crisis, cuando esta se puede prever, enseña qué medidas tomar reduciendo así los daños y volviendo lo más pronto a la vida laboral” (p.35). La comunicación de crisis es la manera en que la empresa traslada información en momentos difíciles o delicados, convirtiendo la comunicación en una herramienta que gestiona situaciones de crisis, su objetivo es minimizar el impacto negativo.

Es importante saber comunicar los problemas y los desafíos a los colaboradores que forman parte de la empresa. Algunas situaciones en donde tiene que hacer uso de la comunicación de crisis son:

- Huelgas de empleados.
- Defectos en la producción.
- Escándalos por conductas.
- Mala reputación de la empresa por medio de redes sociales.
- Actos corruptos de directivos o propietarios.
- Otros.

Ante estas situaciones se debe de establecer estrategias de comunicación para cuando surjan problemas. Por lo cual se establece que el principio fundamental de la comunicación de crisis es la planificación. Por lo cual es muy importante contar con un plan de comunicación de crisis dentro de la empresa, resulta fundamental haber creado un plan de comunicación de crisis con antelación al problema. Un plan de comunicación de crisis es un documento en donde se establece y describen las acciones para enfrentar una emergencia o situación difícil dentro de la organización, es una hoja de ruta en donde se define la forma en que se comunicará las situaciones.

3 METODOLOGÍA

3.1 Definición del problema

La comunicación es un proceso que ha acompañado al ser humano desde el origen, siendo en la actualidad un elemento importante desde cualquier ámbito. Con relación a las organizaciones, el contar con una adecuada comunicación organizacional interna contribuye a la correcta ejecución de las actividades por parte de quienes la integran, con la finalidad de mejorar el rendimiento y la productividad. Así mismo, la comunicación es un factor determinante para que exista armonía con los objetivos y metas establecidos, además de contribuir con que los colaboradores se sientan parte de la organización e identificados con ella, mejorando con esto las condiciones y las relaciones de trabajo.

A nivel mundial, el tema de comunicación organizacional ha experimentado cambios constantemente, sobre todo en la última década en donde las organizaciones han presentado mayores desafíos derivados a los avances en cuanto a temas de globalización y uso de nuevas tecnologías en la industria, las organizaciones deben adaptarse a estos cambios internamente para mejorar la ejecución de sus actividades, generado un impacto tanto en los colaboradores como en los procesos organizacionales.

Ante esta situación, ha sido un reto para las organizaciones que se lleve a cabo un adecuado proceso de comunicación organizacional interno, ya que los cambios registrados han generado nuevas prácticas y formas de conducta dentro de los equipos de trabajo. En Latinoamérica la comunicación organizacional ha tomado relevancia en los últimos años, existiendo una mayor especialización en programadas relacionada con temas de comunicación organizacional, derivado a los cambios que han presentado las organizaciones en esta región. Cada día más empresas se preocupan por establecer políticas y normas que contribuyan a que exista una comunicación eficaz, lo cual permite con esto mantener alineado los objetivos establecidos y las actividades realizadas por los equipos de trabajo.

Actualmente, en la empresa de servicios logísticos, se puede establecer que la comunicación en lo interno no ha sido efectiva, ya que no cuentan con un plan estructurado que permita tener lineamientos para el traslado de información de la manera

correcta al personal, evidenciando confusión por parte de los receptores. Por lo que surge la pregunta ¿Cómo la empresa utiliza la comunicación organizacional internamente dentro de sus procesos?

Aunado a lo anterior, su estructura organizacional no se encuentra establecida de manera formal por lo cual no es de conocimiento de los colaboradores, afectado con esto la ejecución de las actividades dentro de la organización y el cumplimiento de los objetivos establecidos, incidiendo de manera directa el desarrollo organizacional. La falta de fluidez y retroalimentación por parte de los niveles de mandos de jefatura contribuyen a determinar una deficiencia en el proceso de comunicación, planteando la interrogante luego de lo descrito anteriormente ¿Es de conocimiento de la empresa la existencia de las deficiencias que se presenta en la comunicación interna?, derivado a que se muestran frecuentemente.

Ante esto se pretende estudiar el rol que juega la comunicación interna dentro de la organización para poder determinar las causas y consecuencias que genera esta situación, y así poder establecer un diagnóstico de la situación actual que permita dar a conocer las deficiencias en el proceso de comunicación dentro de la organización.

3.2 Planteamiento del problema

¿Cuál es el proceso de la comunicación organizacional interna de una empresa de servicios logísticos?

3.3 Objetivo general

Realizar un diagnóstico para conocer el proceso de comunicación organizacional interna de la empresa de servicios logísticos, con el fin de proponer un plan de comunicación.

3.4 Objetivos específicos

- Describir el proceso de comunicación organizacional interna que utiliza la empresa, para realizar una planificación idónea y dirigida a la correcta gestión de la comunicación.

- Identificar las barreras más frecuentes que se presentan en el proceso de comunicación organizacional interna de la empresa, para establecer estrategias que permitan superarse.
- Proponer un de plan de comunicación organizacional interna que establezca lineamientos que facilite el proceso de comunicación de manera oportuna dentro de la empresa.

3.5 Ámbito de la investigación

3.5.1 Ámbito geográfico

El estudio de la investigación se estableció con una muestra del personal que conforma la empresa de servicios logísticos, ubicada en el municipio de Guatemala, departamento de Guatemala.

3.5.2 Ámbito institucional

La institución objeto de estudio es una empresa que se dedica a brindar asesoría en temas relacionados con la logística de productos en el departamento de Guatemala.

3.5.3 Ámbito personal

La investigación se establece para personal tanto operativo, administrativo y jefaturas que confirman la empresa de servicios logísticos.

3.5.4 Ámbito temporal

La investigación se desarrolla en los meses de junio a agosto del año 2022.

3.6 Método de investigación

En relación al método utilizado en el estudio se estableció el uso del método científico. Aportando las reglas que determinan el procedimiento que se llevó a cabo dentro del proceso de investigación. Reconoce el ambiente del proceso de comunicación

organizacional, para identificar la situación de esta variable. Este método se compone de tres fases, las cuales fueron utilizadas durante el proceso de investigación:

Indagadora

Esta fase establece descubrimientos de nuevos procesos o aspectos relevantes de los procesos ya conocidos de la variable investigada.

Demostrativa

Esta fase se llevó a cabo al momento de la confrontación de la teoría con los resultados del trabajo de campo, con la finalidad de demostrar una conexión.

Expositiva

Se exponen resultados de la investigación, con la finalidad de que los resultados servirán de material para futuras investigaciones orientas al tema objeto de estudio.

3.7 Alcance, tipo de estudio y diseño de investigación

Alcance

Como parte del proceso de investigación de este estudio, luego de la revisión de los textos recopilados se procedió a realizar la visualización del alcance que tendrán, lo que permitirá determinar la estrategia que se utilizará para desarrollar el estudio. Por lo cual se establece que el alcance del estudio realizado en la presente investigación es descriptivo–explicativo, siendo importante conceptualizar cada uno de ellos para una mayor comprensión.

El alcance descriptivo permite examinar, describir y explicar lo que se investiga, es decir describir el comportamiento, propiedad, proceso u cualquier otra situación que se someta a análisis durante la investigación. Para Andrade et al (2018) el alcance descriptivo es:

Aquel que está elaborado de acuerdo con la realidad de un acontecimiento y su característica fundamental es la de indicar un resultado, sea una interpretación correcta que está bien elaborada de forma clara y precisa para el momento de hacer un análisis sea legible por el lector (p.14).

En relación al alcance explicativo para Hernández et. al, (2014) indica que “Va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales” (p.95). Por lo cual se establece como el alcance que está dirigido a responder las causas de la problemática presentada, se centraliza en explicar porque ocurre y en qué condiciones se manifiesta lo relacionado a la variable estudiada

Tipo de estudio

El trabajo de investigación se sustenta en el estudio mixto, derivado a que combina el enfoque cualitativo y cuantitativo. Para Hernández et. al, (2014) establece que el enfoque mixto “Implica un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de los datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema” (p.534). Siendo la finalidad utilizar las fortalezas de ambos tipos de investigación para combinarlos tratando de minimizar las debilidades que el estudio pueda presentar.

Diseño de investigación

El tipo de diseño utilizado en el estudio es no experimental, derivado a que en la investigación se observó los hechos tal como ocurrieron, analizando el proceso de comunicación organizacional interna para la obtención de información relevante. Es decir que en el estudio se definieron las causas de esta variable. En este tipo de diseño se basó en el:

- **Estudio transversal:** Utilizado para observar y analizar datos de la misma variable que en este caso es comunicación organizacional, en un periodo de tiempo establecido y en base a la población definida.

3.8 Técnicas de recopilación de información

Para el proceso de recopilación de datos se estableció mediante la aplicación de la técnica o método del censo, involucrando a toda la población. Esta técnica consiste en indagar o interrogar a través de un cuestionario estructurado en este caso a los colaboradores que conforman la empresa. La finalidad del censo obtener y compilar

información fidedigna y confiable sobre el tema de comunicación organizacional interna recopilada del personal que conforma la empresa.

3.9 Instrumentos

Siendo los instrumentos el medio que se utiliza para sustentar la información documental, en este estudio se desarrolló el cuestionario como instrumento de investigación, el cual consiste en un sistema de preguntas ordenadas que permiten lograr la recolección de la información que se desea conocer. Con la finalidad de que el personal que conforma la empresa pueda dar respuesta a las preguntas previamente planificadas y estructuradas para la recolección de la información.

Para lo cual se utilizó el internet como medio de traslado y aplicación del instrumento del cuestionario, un link del formulario estructurado de Google se envió a los colaboradores de la empresa.

3.10 Población

La población a estudiar está constituida por todo el personal administrativo, jefaturas y personal operativo que conforma la empresa de servicios logísticos, con un total de setenta y cinco personas.

Tabla 2
Número de personal
Empresa de servicios logísticos

Personal área	Número de colaboradores
Administrativa	15
Jefaturas	4
Operativa	56
Total	75

3.11 Estadística

Para la traducción en datos y cifras de la evidencia obtenida mediante la recolección de datos por medio del cuestionario en esta investigación se hizo uso de la estadística

descriptiva, la cual según Rendon et. al, (2016) es “La rama de la estadística que formula recomendaciones de cómo resumir, de forma clara y sencilla, los datos de una investigación en cuadros, tablas, figuras o gráficos” (p.2).

3.12 Resumen del procedimiento

Luego de establecida la definición del problema, parte en donde se describió la problemática presentada en la empresa, se procedió a definir el planteamiento del problema, que es la parte metodológica que se forma por medio de una pregunta de investigación. Definiendo seguidamente el objetivo general que permitió dar solución a lo descrito anteriormente, con ayuda de los objetivos específicos, que precisan la manera en que se va a logra el cumplimiento del objetivo general.

Posteriormente se delimito la investigación en base a los diferentes ámbitos, definiendo también el método, alcance, tipo y diseño de investigación, con la finalidad de permitir definir los procedimientos metodológicos para dar respuesta a la pregunta problema. Esta parte tiene como finalidad explicar la metodología que se llevó a cabo en el proceso de investigación.

Para lograr los objetivos planteados se utilizó el cuestionario como instrumento de recopilación de información que, a través de la realización de preguntas directas previamente establecidas al personal definido permitió identificar el proceso de comunicación organizacional interna que se maneja en la empresa. Previo a ser trasladados al personal los instrumentos fueron sometidos a un proceso de verificación por medio de una prueba piloto. La tabulación y procesamiento de la información recopilada se realizó en el programa Excel.

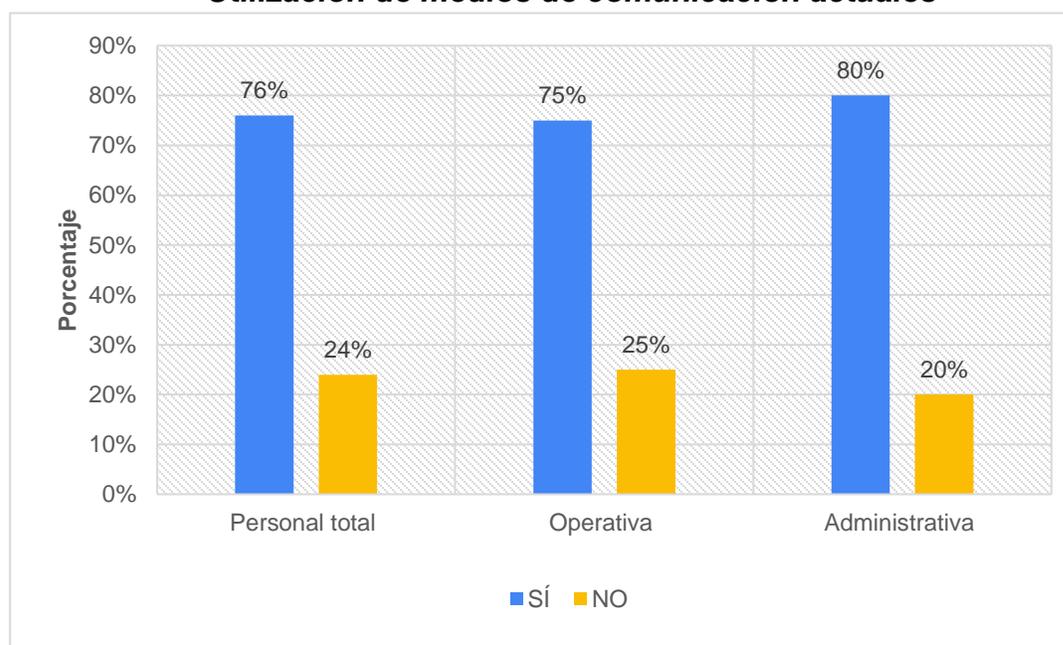
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presenta los datos recolectados por medio de la aplicación de la técnica de censo trasladado al personal operativo, administrativo y jefaturas de la empresa dedicada a servicios logísticos, con el objetivo de obtener información relevante sobre el proceso de comunicación organizacional interno que se desarrolla actualmente dentro de la empresa, así como analizar y discutir los resultados obtenidos.

4.1 Resultados cuestionario área operativa y administrativa

Figura 3

Utilización de medios de comunicación actuales



Nota. Datos obtenidos del censo realizado al personal operativo y administrativo de la empresa de servicios logísticos, junio 2022.

Se determina que más de la mitad de los colaboradores que conforman el área operativa y administrativa indican que si se utilizan medios de comunicación dentro de la empresa para el traslado de mensajes e información de trabajo, reflejado con un 78%. Los medios de comunicación que la empresa utiliza dentro del proceso son: formales e informales. Los medios formales se componen únicamente del correo electrónico. Los canales informales son: llamadas telefónicas y redes sociales.

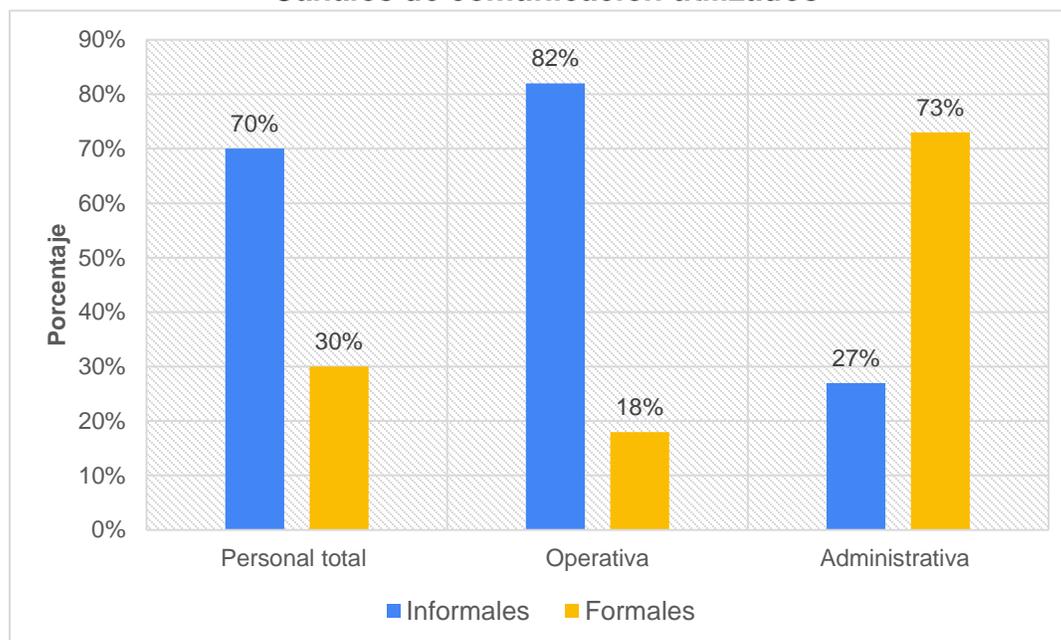
Para un mejor análisis en las barras siguientes de la figura se puede determinar que un 25% del personal del área operativa y un 20% del área administrativa indican que no se utilizan medios de comunicación, debido a que este personal no tiene conocimiento sobre la utilización de los medios de comunicación dentro de la empresa, o no tienen definido el concepto, es decir existe un desconocimiento completo del tema. Aunado a esto, es importante mencionar que el personal operativo no se ubica permanentemente en empresa, derivado del tipo de trabajo operativo que se les asigna.

Según Ramos et al. (2017) indica que:

“Los procesos organizativos requieren, siempre, de procesos comunicativos paralelos. Por eso puede afirmarse que todos los miembros de una organización tienen responsabilidades de comunicación en tanto que, para el desempeño de cualquier función, es necesario algún tipo de procedimiento para recopilar, procesar y emitir mensajes, así como para almacenar información” (p.12).

El proceso de comunicación es responsabilidad tanto de la empresa como de los colaboradores, ya que una comunicación asertiva agilizará el cumplimiento de las actividades por parte del recurso humano, incrementando la calidad y productividad en las áreas que confirman la empresa, con el fin de llevar a cabo los objetivos establecidos.

Figura 4

Canales de comunicación utilizados

Nota. Datos obtenidos del censo realizado al personal operativo y administrativo de la empresa de servicios logísticos, junio 2022.

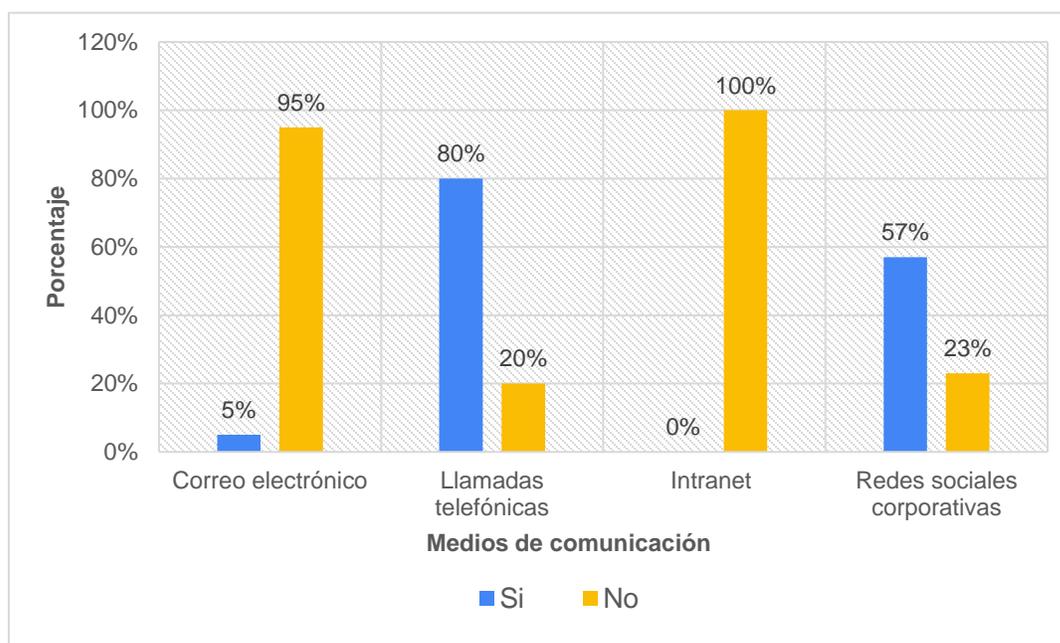
La empresa de servicios logísticos tiene establecido como canales formales de comunicación el correo electrónico e intranet, los demás medios utilizados como las llamadas telefónicas y redes sociales se definen como canales informales. Los canales que están establecidos por la empresa y que el personal operativo y administrativo tiene conocimiento en un 30% son los formales, el resto del porcentaje correspondiente a los canales informales los cuales son los que se utilizan de forma espontánea, es decir los que no están establecidos su uso, representado con un 70%, los canales informales son de mayor uso actualmente dentro de la empresa.

En la figura presentada se puede observar que el área operativa es el área que utiliza en un porcentaje mayor los canales informales para poder comunicarse internamente reflejado con un 82%, esto debido al tipo de trabajo que realizan, se establece la comunicación de manera fácil y rápida, específicamente por medio las llamadas telefónicas y por medio de la red social WhatsApp, además que los colaboradores utilizan

su teléfono personal para poder hacerlo, ya que no cuentan con equipo ni internet proporcionado por la empresa para poder comunicarse.

Caso contrario en área administrativa utilizan canales formales de comunicación para realizar sus actividades, esto se ve reflejado con un 73% en la figura, el personal de esta área tiene la ventaja de que la empresa les dota del equipo electrónico y del servicio de internet para realizar sus actividades y para tener una mejor comunicación entre las áreas de trabajo, reflejando un contraste en los resultados obtenidos en ambas áreas.

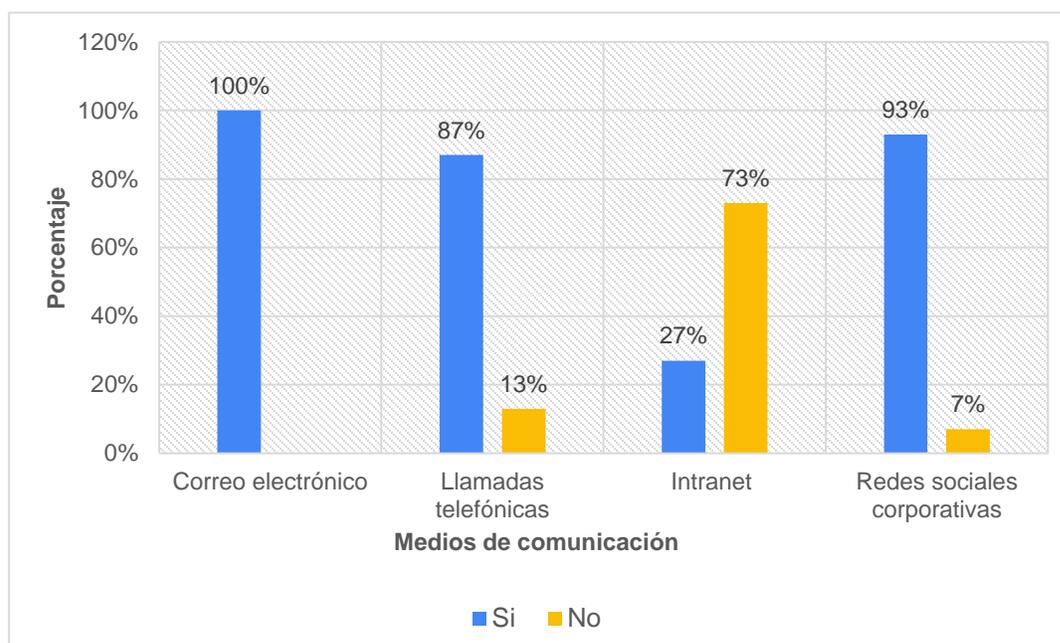
Figura 5

Medios de comunicación utilizados en el área operativa

Nota. Datos obtenidos del censo realizado al personal administrativo de la empresa de servicios logísticos, junio 2022.

Los resultados obtenidos establecen que el medio de comunicación más utilizado en el área operativa de la empresa son las llamadas telefónicas con un 80% seguido de las redes sociales corporativas, específicamente indican que la red social utilizada en el área es el WhatsApp, se define que los canales informales de comunicación los que utilizan. En referencia a los otros medios de comunicación el personal operativo que conforma la empresa indica no cuenta con un correo electrónico institucional otorgado derivado al tipo de actividades que realizan, indican que no tienen conocimiento de que la empresa cuenta con intranet. Por lo cual el medio más fácil para poder comunicarse es directamente las llamadas telefónicas, ya que pueden expresar sus inquietudes en el momento. En cuanto al WhatsApp, indican que es efectivo, porque en muchas ocasiones no se le da respuesta a sus solicitudes o inquietudes por llamadas telefónicas, aunado a esto que los colaboradores tienen que contar con internet y un teléfono inteligente para poder comunicarse por este medio, afectando el proceso de comunicación.

Figura 6

Medios de comunicación utilizados en el área administrativa

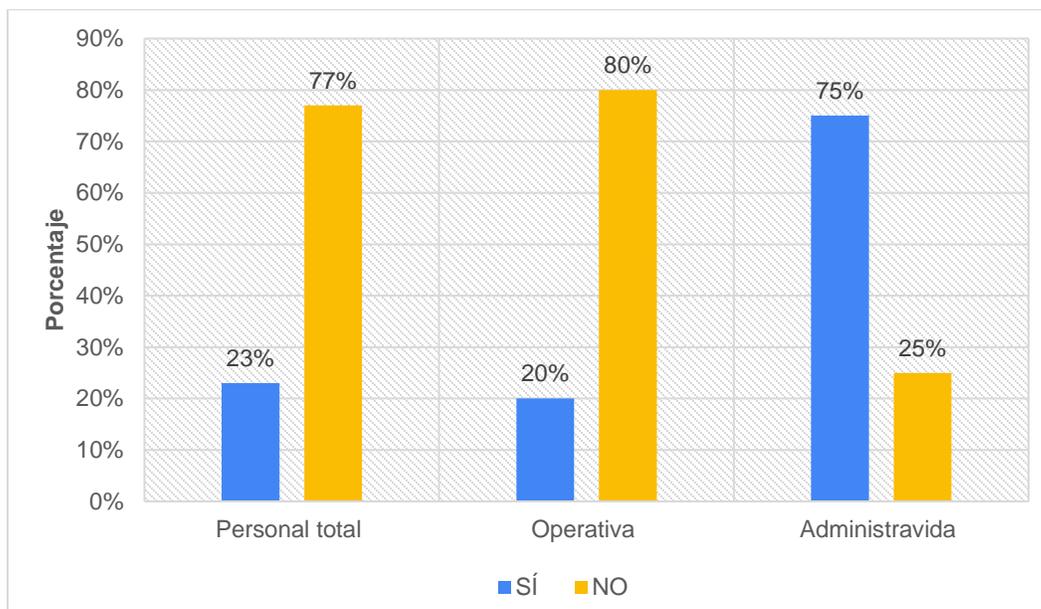
Nota. Datos obtenidos del censo realizado al personal administrativo de la empresa de servicios logísticos, junio 2022.

En relación a los medios de comunicación utilizados en el área administrativa, según los resultados obtenidos se establece que el medio más utilizado es el correo electrónico con un 100%, seguidamente de las redes sociales corporativas y las llamadas telefónicas. El personal administrativo cuenta con un correo electrónico establecido para cada colaborador dentro de la empresa y la mayoría del personal cuenta con un teléfono corporativo, una computadora e internet, lo cual permite que tengan facilidad al momento de utilizar estos medios, pero a pesar de esto la comunicación cuenta con deficiencia directamente por el tema tiempo, ya que en ocasiones no se les da seguimiento a las solicitudes según los comentarios de las personas censadas. Para Chory y Avtgis (2016) afirman además que “el correo electrónico, las redes sociales y otros tipos de herramientas online pueden mejorar la flexibilidad en el desempeño del trabajo, ampliar las oportunidades de networking, aumentar los beneficios, reducir costes y permitir la colaboración entre equipos de todo el mundo” (p.35).

Con relación a las redes sociales se hace uso específicamente de la plataforma de mensajería WhatsApp, lo cual permite tener una comunicación rápida con el equipo de trabajo de la misma área y con el personal del área operativa. El análisis de redes sociales posibilita mejorar la colaboración entre los grupos internos de la organización y evitar su fragmentación, a través del examen de los patrones de conexiones entre funciones específicas, departamentos y unidades de la empresa. (Borgatti et al, 2009, como se citó en Viera & Rabelo, 2015). Es decir, que una red social de uso corporativo es una herramienta valiosa en el proceso de comunicación que contribuye no solo a que los colaboradores tengan una comunicación en tiempo real, además de contribuir a la interacción y cooperación entre los que conforman la organización.

En cuanto al medio de comunicación intranet, únicamente el 27% indica que, si se utiliza. Esto debido a que no todo el personal tiene conocimiento de la existencia de este medio de comunicación, además que no se le ha dado el mantenimiento correspondiente para su adecuado uso.

Figura 7

Efectividad de los medios de comunicación utilizados

Nota. Datos obtenidos del censo realizado al personal operativo y administrativo de la empresa de servicios logísticos, junio 2022.

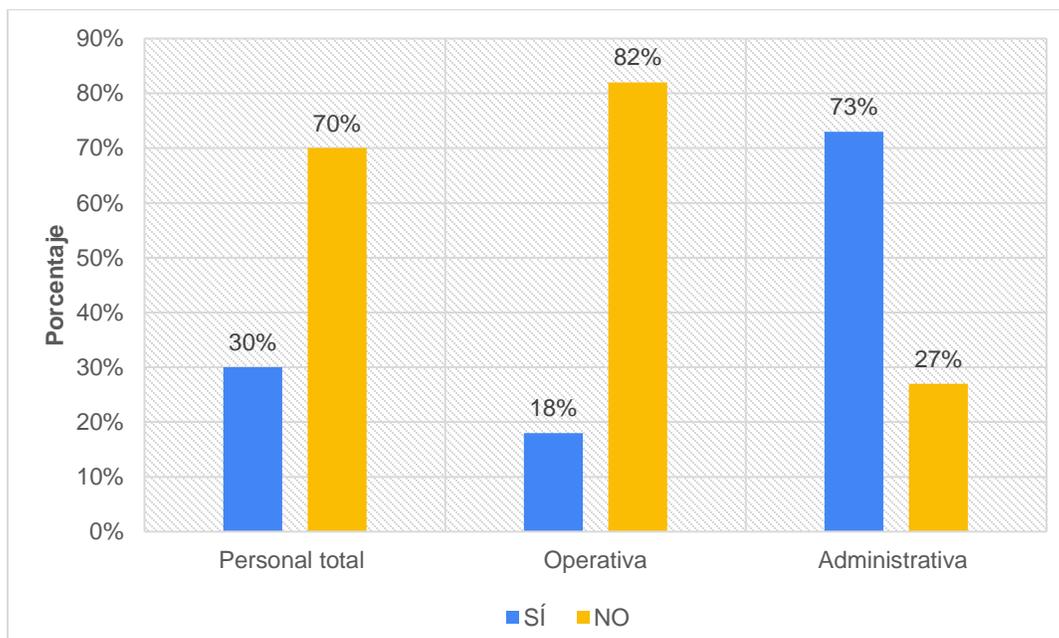
Cuando se habla de efectividad en el proceso de comunicación organizacional interna, se puede establecer que según Palacios et al (2017) que:

La comunicación efectiva es aquella que, a través de buenas destrezas y formas de comunicación, logra el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir. Dentro de la comunicación efectiva el transmisor y el receptor codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia. O sea que ambos entienden el mensaje transmitido (p.74).

En relación con los datos obtenidos se establece que los medios de comunicación utilizados tanto en el área operativa como administrativa no son efectivos, ya que un 77% del total de los colaboradores de estas áreas en su respuesta indican un “no” en cuanto a la efectividad. A pesar de que el personal hace uso de medios para poder comunicarse el personal considera que no son utilizados de buena manera, afectando no solo a la administración de la empresa, sino que también el nivel de satisfacción que los colaboradores tienen.

El área que expresa en un mayor porcentaje de falta de efectividad en los medios utilizados es el área operativa con un 80%, ya que según los comentarios de los colaboradores presentan problemas por el uso inadecuado que se les da, en específico indican que no son atendidas sus consultas y solicitudes. Seguidamente con un 67% el área administrativa indica que no son efectivas, porque no se tiene un proceso establecido para el tema de comunicación. Una mala comunicación organizacional interna puede traer consecuencias, según Rus (2016) “por la mala comunicación o por la falta de ella es la existencia de rumores en la organización que pueden generar un malestar general en el clima. Ello puede provocar desmotivación, baja productividad, frecuencia de ausentismo, rotación de personal, etc.” (p.26). Es decir, una comunicación ineficiente puede generar frustraciones en el recurso humano que conforma la empresa.

Figura 8

Tipo de comunicación / descendente

Nota. Datos obtenidos del censo realizado al personal operativo y administrativo de la empresa de servicios logísticos, junio 2022.

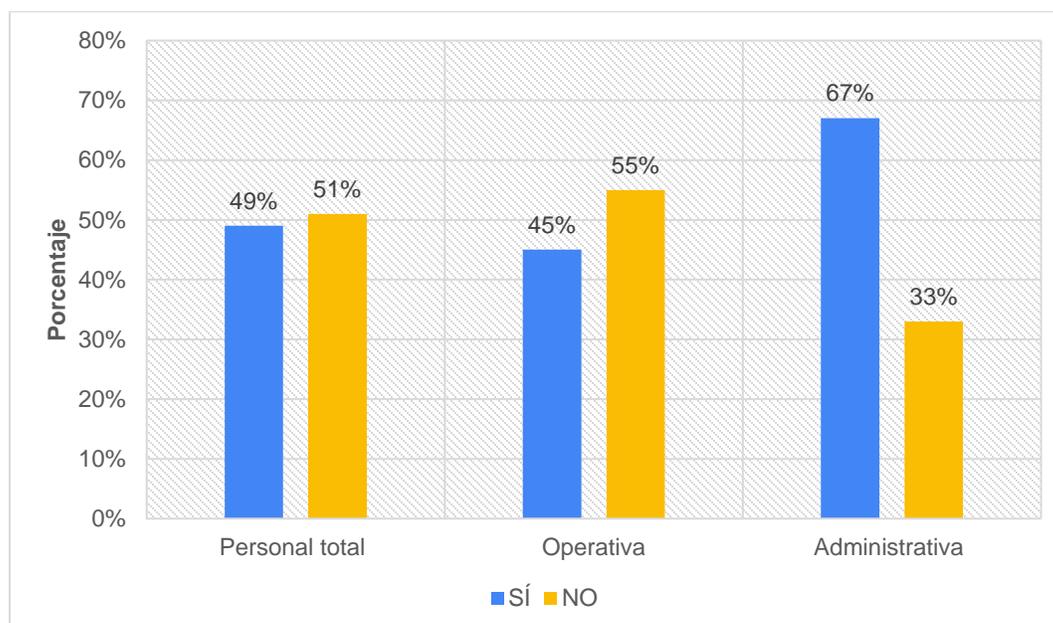
Para Andrade (2017) la comunicación descendente es “cuando la información baja de un nivel superior a otro inferior” (p.7). Es decir, este tipo de comunicación se refiere a la comunicación que se tiene directamente entre jefaturas-colaboradores. Este tipo de comunicación es fundamental dentro de la empresa, ya que por esta vía las jefaturas trasladan las instrucciones de trabajo para el logro de los objetivos organizacionales. Para este tipo de comunicación descendente dentro de la empresa más de la mitad del total del personal del área operativa y administrativa indican que no es efectivo este proceso reflejado en la figura con un 70%.

Específicamente, en el área operativa un 82% del personal censado indicó que no se tiene una comunicación directa con las jefaturas, opinaron que se debe a la falta de tiempo, así como también por falta de interés por parte de los mandos medios, este personal indica que no se le da retroalimentación respecto a la ejecución de sus actividades, se presenta como consecuencia pérdidas de tiempo innecesarias, afectando la productividad del personal. El resto indican que, si se tiene una comunicación directa

en un porcentaje menor, derivado a que ellos se acercan directamente para consultar situaciones relacionadas con el trabajo.

Caso contrario, en el área administrativa más de la mitad de los colaboradores de esa área indica que si se tiene una comunicación con las jefaturas y únicamente el 27% indican que no se tiene una comunicación descendente dentro del área, los comentarios indican que la comunicación que se tiene es poca, igualmente por el tema de tiempo y por falta de interés.

Figura 9
Tipo de comunicación / ascendente



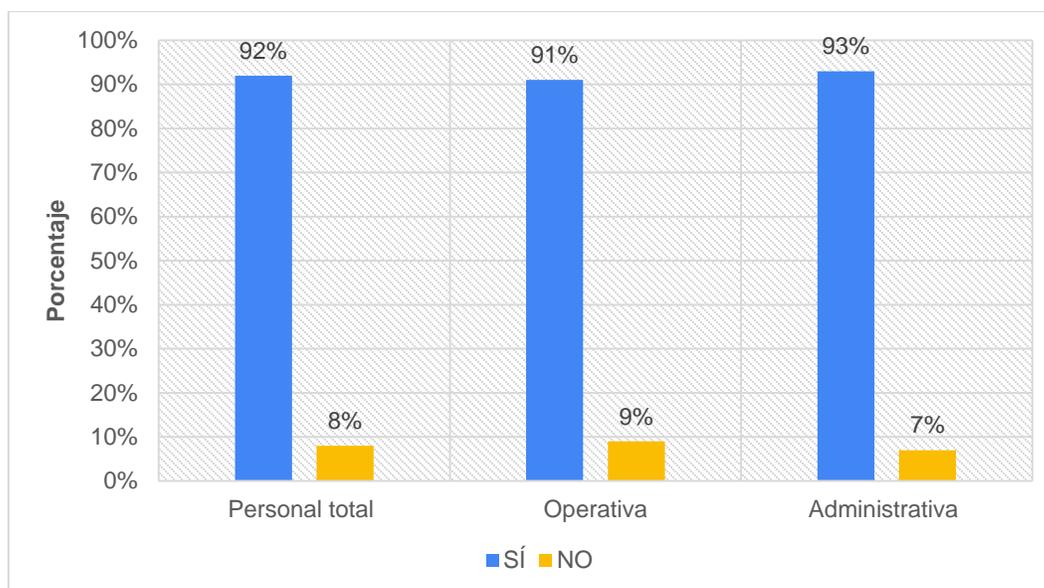
Nota. Datos obtenidos del censo realizado al personal operativo y administrativo de la empresa de servicios logísticos, junio 2022.

En referencia al flujo de comunicación que se tiene de forma ascendente, es decir de niveles inferiores a los niveles de jefaturas, un 51% de los colaboradores de ambas áreas indican que, si se tiene una comunicación de este tipo, se puede observar que con 1% se hace la diferencia entre no tener una comunicación descendente. Específicamente en el área operativa más de la mitad de los colaboradores indicaron que no se tiene una comunicación efectiva con los niveles jerárquicos superiores reflejados con un 55%, algunas de estas negativas derivan a la falta de atención al momento en que los colaboradores externan sus puntos de vista en temas de trabajo o no le son escuchados cuando realizan solicitudes, esto afecta el sentido de pertenencia, llevando a tomar medidas por parte de los colaboradores quienes prefieren ya no comunicarse o comunicarse lo menos posible.

En relación con el área administrativa indican que un 67% si tiene comunicación con jefaturas, en este caso el porcentaje es mayor derivado a que el personal administrativo tiene un mayor acercamiento por encontrarse en las mismas oficinas que las jefaturas, lo

cual contribuye a que exista un mayor acercamiento. El resto de colaboradores de esta área que conforman el 33% indican que no se tiene una comunicación efectiva, ya que igualmente no son tomadas sus ideas y comentarios respecto a las actividades que se ejecutan en el área.

Figura 10

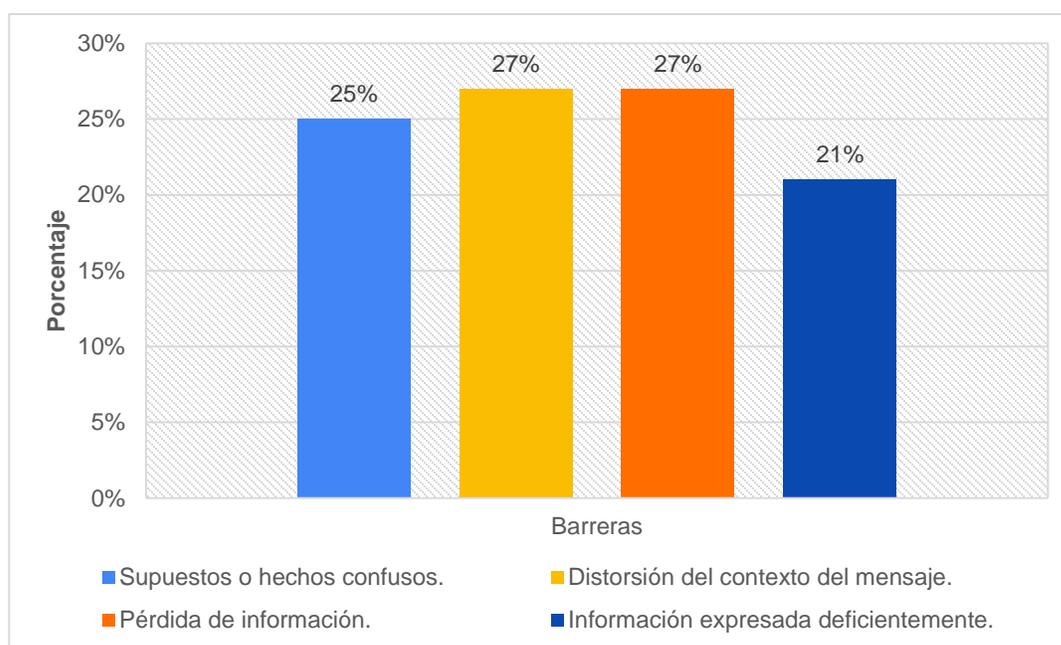
Tipo de comunicación / horizontal

Nota. Datos obtenidos del censo realizado al personal operativo y administrativo de la empresa de servicios logísticos, junio 2022.

En cuanto a la existencia de la comunicación entre el personal del mismo nivel jerárquico que conforman la empresa de tipo horizontal, se puede determinar con el 92% que en las dos áreas se maneja un alto nivel de comunicación con los compañeros de trabajo, siendo esta comunicación buena. La comunicación que se tiene es efectiva a pesar de que no se tienen algún lineamiento que determine como es el proceso que se debe de llevar a cabo entre áreas de trabajo.

La comunicación horizontal es el tipo de comunicación que es “adecuada para establecer la buena coordinación y unión de las unidades de la empresa y de las funciones que se desarrollan al interior del sistema empresa”. (De Castro, 2014, como se citó en Domínguez, 2019). Es importante la buena relación entre los equipos de trabajo del mismo nivel jerárquico porque fomenta las relaciones entre ellos mismos, mejorando aún más el proceso de comunicación interno. Jugando la comunicación un papel importante dentro de la gestión de cualquier empresa ya que, si no se cuenta con buenas relaciones internas es muy probable que sea igual con el público exterior.

Figura 11
Barreras de comunicación



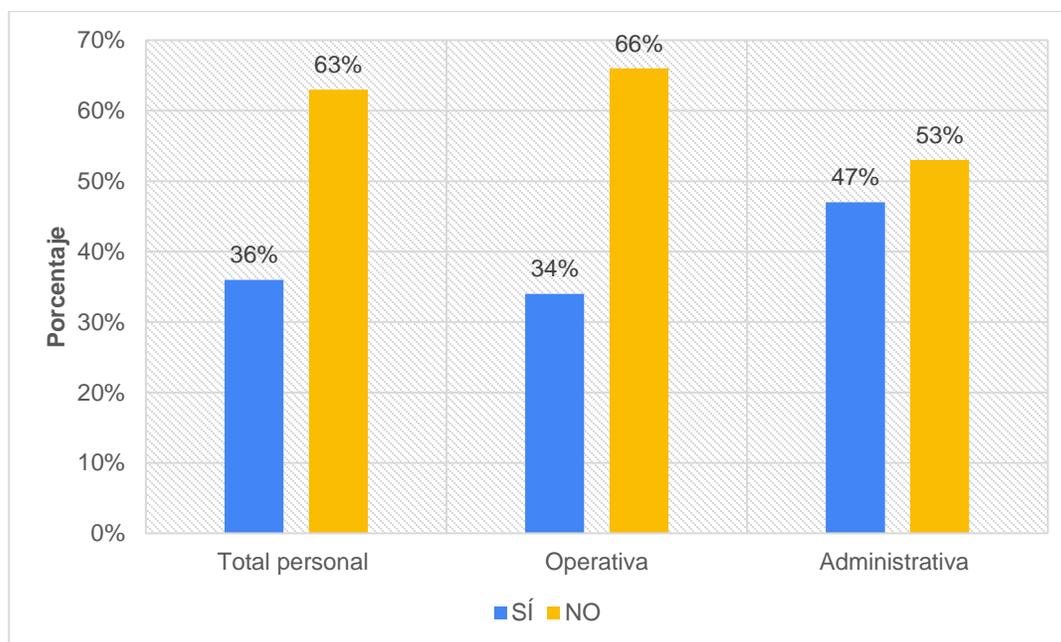
Nota. Datos obtenidos del censo realizado al personal operativo y administrativo de la empresa de servicios logísticos, junio 2022.

En relación con las barreras de comunicación que se presentan en la empresa objeto de estudio específicamente en el área operativa y administrativa, concuerdan que se identifican barreras al momento de llevar a cabo el proceso de comunicación organizacional interna, las barreras que se presentan son: con un 27% se establece que se presenta deficiencias en el proceso, derivado a que la información es trasladada por un medio de comunicación no adecuado, es decir un medio de comunicación informal, aunado a esto el tema de tiempo es otro aspecto a considerar. En cuanto a la barrera de distorsión del contexto del mensaje, igualmente con el 27% se debe a que cada persona le da un significado diferente a los mensajes o información que traslada, siendo una deficiencia en el proceso. Otra barrera es relacionada a los supuestos o hechos confusos que se presentan al momento del proceso de comunicación con un 25% y la última barrera se refiere a la información expresada deficientemente, siendo posible que genere confusión por el lenguaje que utilice el emisor para el traslado del mensaje, pudiendo elegir las palabras incorrectas. Todas estas barreras, ya sea en su conjunto o cada una

por separado, afectan el proceso de comunicación que actualmente maneja la empresa, afectando tanto a los colaboradores como a la organización.

Explican Finocchiaro & Gisbert (2016) que “la comunicación dentro de la organización no siempre funciona de la manera correcta o esperada porque existen vicios que dificultan el funcionamiento normal en su proceso” (p.4). Es decir que no siempre se utiliza una comunicación efectiva, al presentarse una mala comunicación es probable traiga consigo problemas entre el equipo de trabajo, generando barreras en el proceso de comunicación siendo estas técnicas barreras, semánticas y humanas como las que se presentaron anteriormente.

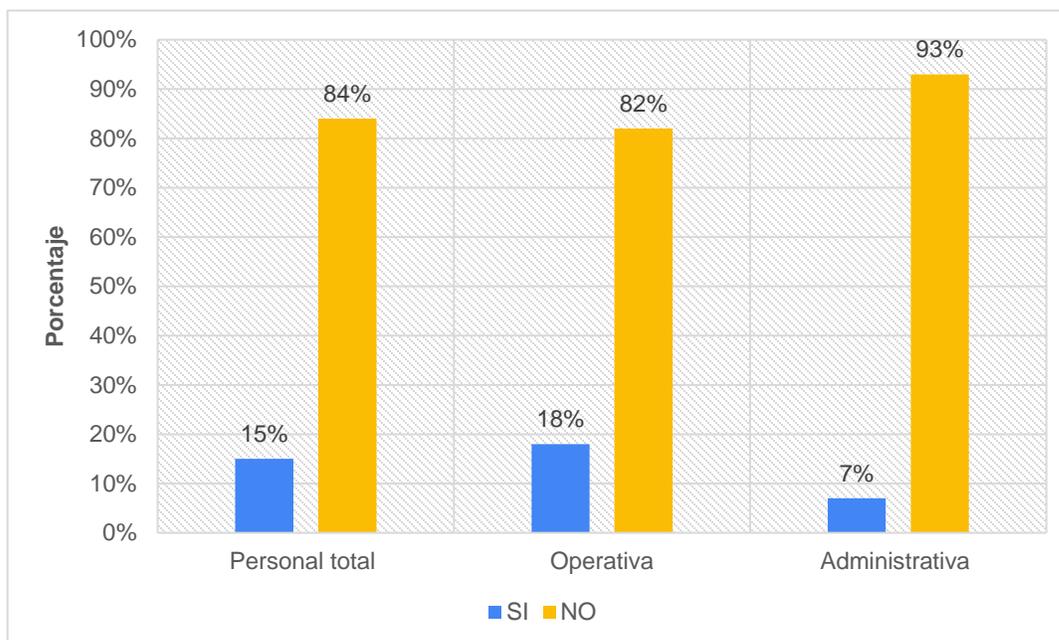
Figura 12

Claridad del lenguaje en el proceso de comunicación

Nota. Datos obtenidos del censo realizado al personal operativo y administrativo de la empresa de servicios logísticos, junio 2022.

El grado de claridad en el lenguaje utilizado en el proceso de comunicación es importante porque esto permite que la información recibida sea fácil de comprender, es decir tener una buena claridad conlleva decir o trasladar la información de forma en que la persona que está recibiendo el mensaje lo comprenda y pueda procesar la información de una mejor manera. Los resultados establecen que un 63% del total del personal de las dos áreas censadas que no se cuenta con un lenguaje claro y solo el 36% indican lo contrario. Esto refleja que más de la mitad del personal operativo y administrativo indican que no se cuenta con un lenguaje claro, lo que provoca confusión al momento de recibir el mensaje por parte del emisor, afectando la ejecución de las actividades.

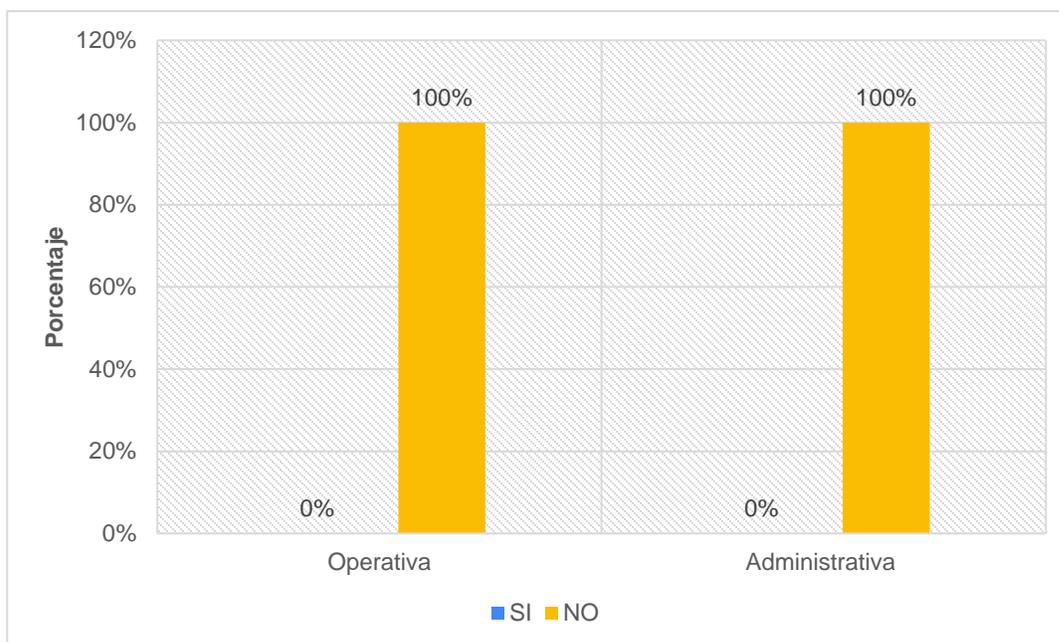
Figura 13
Fluidez en el proceso de comunicación



Nota. Datos obtenidos del censo realizado al personal operativo y administrativo de empresa de servicios logísticos, junio 2022.

Los resultados obtenidos revelan que un 84% de los colaboradores de las áreas indican la inexistencia de fluidez en el proceso de comunicación, afectando no solo las relaciones del personal de la empresa, además que contribuye a la generación de estrés y falta de compromiso. Los datos arrojan en las dos áreas altos porcentajes de negatividad en relación con este componente, específicamente un 82% del área operativa y un 93% del área administrativa, indicando que la mayor razón de este fenómeno es por el atraso de información trasladada, además que la información que se traslada es difusa y se dispersa antes de llegar al destino y como última razón es el desconocimiento de procesos. La manifestación de este tipo de deficiencias puede observarse al momento en que se originan retrasos en la planificación, logrando un flujo de trabajo inadecuado y cometiendo errores en sus labores.

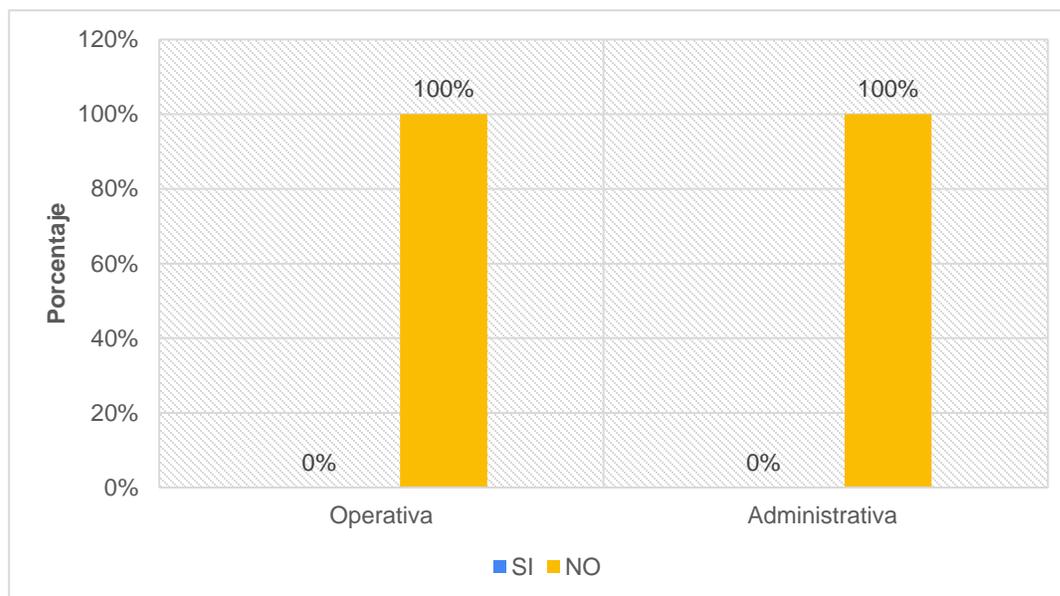
Figura 14
Procedimientos oficiales para el manejo de comunicación



Nota. Datos obtenidos del censo realizado al personal operativo y administrativo de empresa de servicios logísticos, junio 2022.

El resultado de los datos obtenidos indica que en un porcentaje de 100 que tanto el área operativa y administrativa indican que no se cuenta con un procedimiento establecido formalmente para el manejo de comunicación dentro de la empresa. Cuando se habla de procedimiento adecuado para el manejo de comunicación organizacional, se hace referencia a que se cuente con una comunicación en donde el mensaje trasladó sea de forma efectiva, eficaz y asertiva. Se dice que una comunicación es efectiva y eficaz cuando un mensaje se comparte y es recibido de una buena manera, es decir sin alterar el contenido. Y en referencia a una comunicación asertiva, se establece que debe de existir un diálogo con calma y respeto, expresando lo que se quiere decir de forma apropiada. Esto aunado a que existan lineamientos específicos para llevar a cabo este tipo de procedimientos dentro de la empresa. Es decir, que dentro de la empresa no existe un procedimiento definido formalmente para guiar el proceso de comunicación, lo cual afecta la ejecución de las actividades a realizar porque genera atrasos en procesos o en ocasiones actividades realizadas de forma inadecuada.

Figura 15
Políticas de comunicación

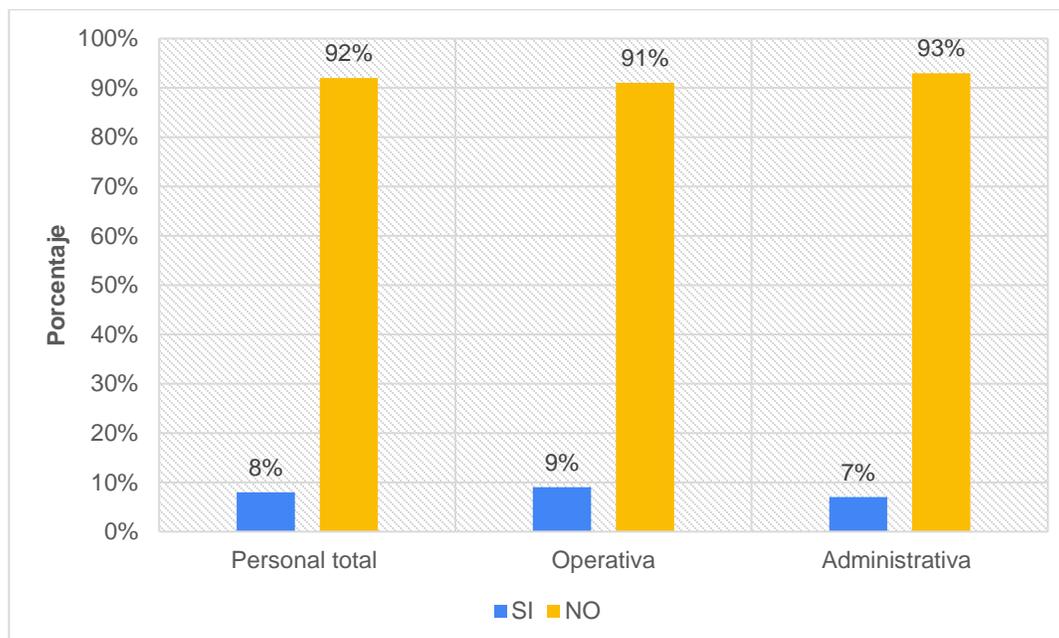


Nota. Datos obtenidos del censo realizado al personal operativo y administrativo de empresa de servicios logísticos, junio 2022.

Los resultados obtenidos revelan que no se cuenta con una política de comunicación porque con un 100% del personal de las áreas censadas se reflejó que no se cuenta con un lineamiento formal establecido para el adecuado proceso de comunicación dentro de la empresa o si existe no es del conocimiento del personal que la conforma. La finalidad de la existencia de esta política el poder permitir conducir las acciones de la forma correcta en relación con el tema del proceso de traslado de información. La carencia se debe a que no se le da la adecuada importancia al tema de comunicación en las actividades que realizan tanto del personal operativo como administrativo en la empresa, esto a pesar de que se tienen evidencias de las problemáticas que se presentan al no contar con un documento establecido y de conocimiento de todo el personal.

Se estableció como una necesidad fundamental el contar con una política de comunicación institucional, porque además de contar con adecuado proceso de comunicación contribuye a fortalecer la identidad corporativa, desarrollando espacios para el intercambio de información además generar participación en el equipo de trabajo.

Figura 16

Líneas de mando en el proceso de comunicación

Nota. Datos obtenidos del censo realizado al personal operativo y administrativo de empresa de servicios logísticos, junio 2022.

En cuanto al traslado de información dentro de la empresa, se establece que un 92% del personal total del área operativa y administrativa indica que no se respeta las líneas jerárquicas al momento de que se lleva a cabo el proceso de comunicación interno. La empresa objeto de estudio cuenta con un organigrama establecido, pero que no ha sido trasladado a los colaboradores de la empresa de una manera formal, ni tampoco está visible, por lo cual no tienen conocimiento exacto de a quién se le tiene que reportar según las situaciones presentadas.

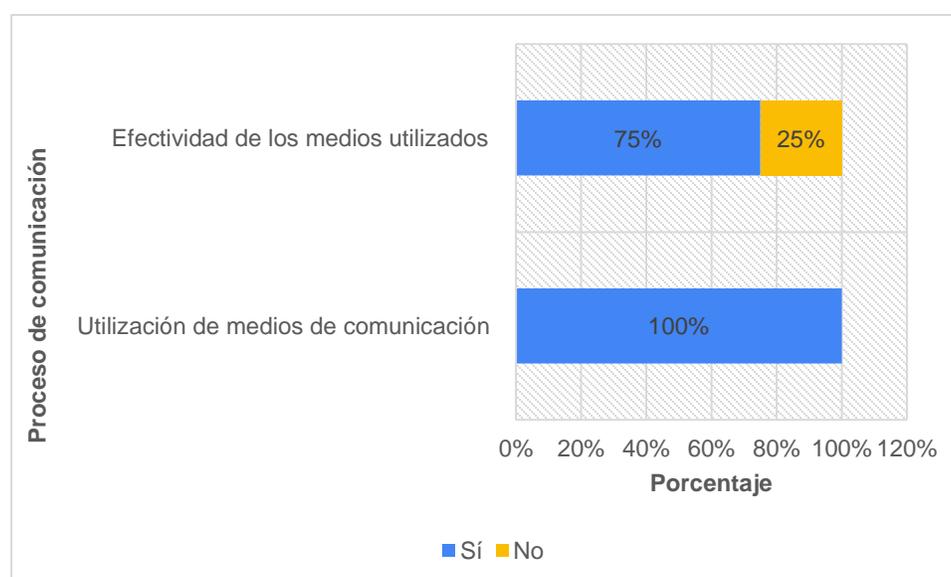
La función del organigrama en el proceso de comunicación el indicado para que el personal pueda establecer a quien abocarse respetando las líneas jerárquicas. Graverán (2017) indica que “cuando se toma en cuenta el organigrama en el proceso de comunicación se establece una comunicación formal” (p.11). Siendo importante el tomar en cuenta el organigrama e incluirlo en el proceso de comunicación.

4.2 Resultados cuestionario a jefaturas

Se realizó la técnica del Censo a las jefaturas que conforman la empresa logística, recopilando información por medio de un cuestionario que fue trasladado de manera digital, las áreas censadas fueron: Operaciones, Recursos Humanos, Financiera y Logística, en la cual se pudo determinar la siguiente información que se presenta a continuación:

Figura 17

Proceso de comunicación Interno



Nota. Datos obtenidos del censo realizado a las jefaturas de la empresa de servicios logísticos, junio 2022.

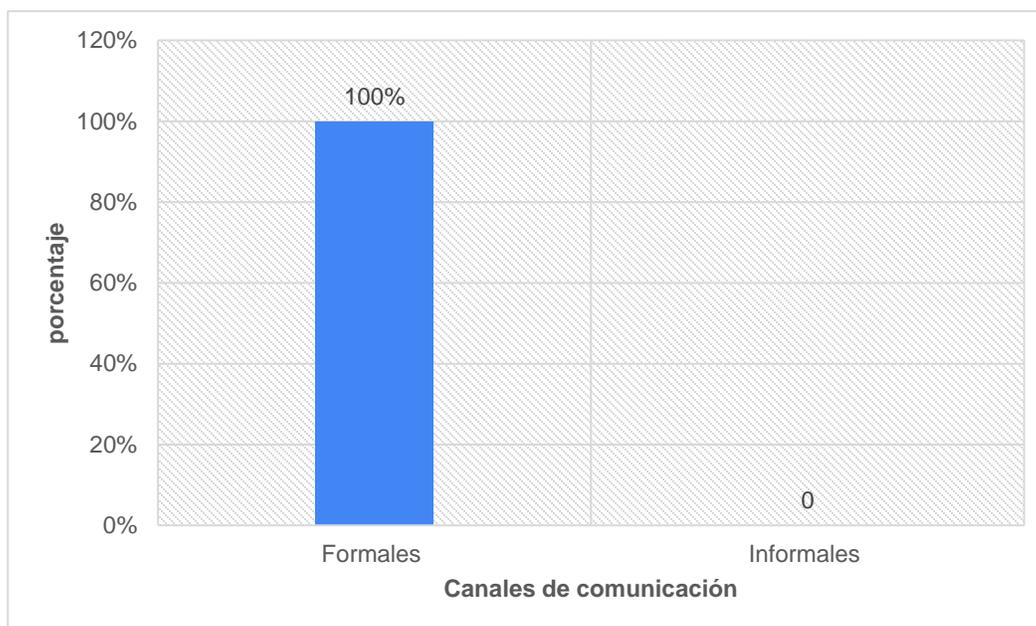
En relación con la utilización de los medios de comunicación dentro de la empresa, las jefaturas que la conforman indican en un 100% que, si se tienen establecidos los medios y se hace uso de los mismos dentro de la realización de las actividades laborales, esto confirma los datos obtenidos en el área operativa y administrativa quienes indicaron que en un 76% que se hace uso de estos medios de comunicación dentro de los procesos internos (ver figura 3).

En cuanto a la efectividad de los mismos, con un 75% las jefaturas indican que los medios establecidos y utilizados actualmente son los adecuados para el traslado de mensajes e

información dentro de la empresa, es decir que se cuenta con éxito al momento de la utilización de los medios al comunicarse. Aunque existe un contraste de la información, ya en los resultados obtenidos en el área operativa y administrativa indican con un 77% que los medios de comunicación organizacional utilizados actualmente no son efectivos, existiendo una diferencia de opiniones (ver figura 7)

Las deficiencias en el proceso de comunicación inician en las bases de la organización, en relación con la cultura y clima organizacional, es decir que es formado a partir de la experiencia de los colaboradores, es por eso que es de suma importancia saber qué es lo que opina el recurso humano. El clima organizacional depende en un gran porcentaje de los líderes con que se cuenta porque en varias ocasiones son ellos quienes no toman en cuenta el ser de la empresa y como en esta ocasión no se tiene una visión amplia del tema por parte de las jefaturas según los resultados obtenidos.

Figura 18

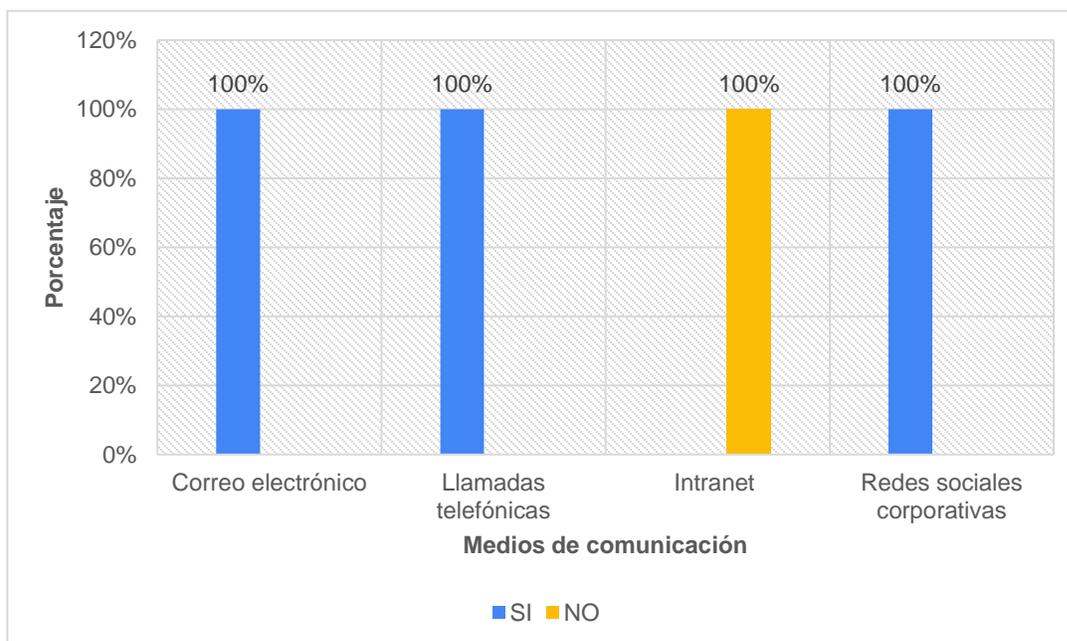
Canales de comunicación

Nota. Datos obtenidos del censo realizado a las jefaturas de la empresa de servicios logísticos, junio 2022.

La comunicación interna en la empresa hace uso de canales de comunicación los cuales transmiten mensajes, estos canales pueden ser formales e informales. Con un 100% las jefaturas censadas indican que se utilizan medios de comunicación formales que contribuyen a la ejecución de una buena comunicación a nivel interno, estos canales son medios escritos, orales y tecnológicos o electrónicos.

Sobre este mismo tema, con un 70% el personal operativo y administrativo (ver figura 4) indican que se utilizan canales de comunicación informal porque por el tipo de actividades que se ejecuta dentro de estas áreas de trabajo es más común que no se utilicen canales formales para el traslado de información, porque las actividades se ejecutan de una manera más rápida y espontánea. Sin duda alguna al igual, que la figura 18 se presenta una diferencia de opiniones dentro de los niveles jerárquicos, lo que establece que no existe un mismo criterio respecto al tema de comunicación organizacional interno.

Figura 19
Medios de comunicación utilizados



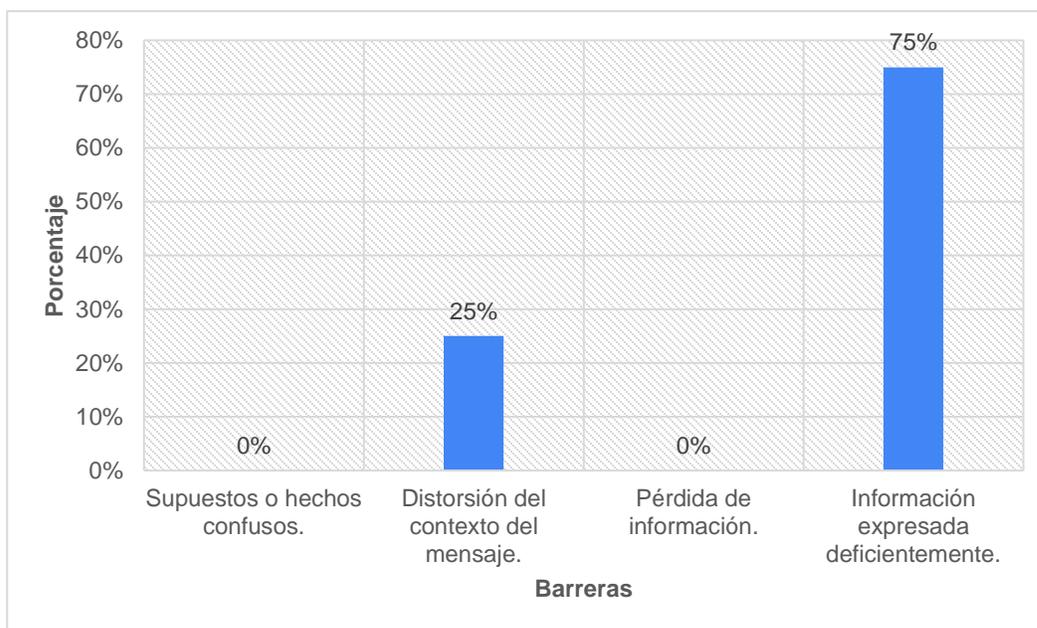
Nota. Datos obtenidos del censo realizado a las jefaturas de la empresa de servicios logísticos, junio 2022.

Los medios utilizados en las jefaturas censadas indican que en un 100% son el correo electrónico, llamadas telefónicas y redes sociales corporativas, siendo esta red el WhatsApp. La comunicación que tiene las jefaturas es en su mayoría directamente con el personal administrativo, por lo cual el uso de estos tres medios es por igual, además que para el tema de traslado de información y proceso de comunicación la empresa les otorga las herramientas necesarias como equipo electrónico e internet para que puedan tener una comunicación más rápida, constante y efectiva con el personal que conforma la empresa. En relación al medio intranet, indican que se cuenta con esta herramienta, pero actualmente no se le da el uso como medio de comunicación.

Existe relación de estos resultados con los del área administrativa, ya que en la figura 6 correspondiente (ver figura 6) se establece el uso de los mismos medios de comunicación durante el proceso de traslado de información, derivado a que cuentan con el equipo adecuado e internet para hacerlo, estableciendo un proceso de comunicación eficiente. Estos resultados contradicen con los resultados del área operativa, los cuales indican que

solamente se utilizan las llamadas telefónicas y el uso de la red social corporativa WhatsApp (ver figura 5) y que los otros medios no son utilizados derivado a la falta de equipo adecuado y del servicio de internet, dificultando la forma de traslado de información hacia otras áreas de trabajo.

Figura 20
Barreras de comunicación

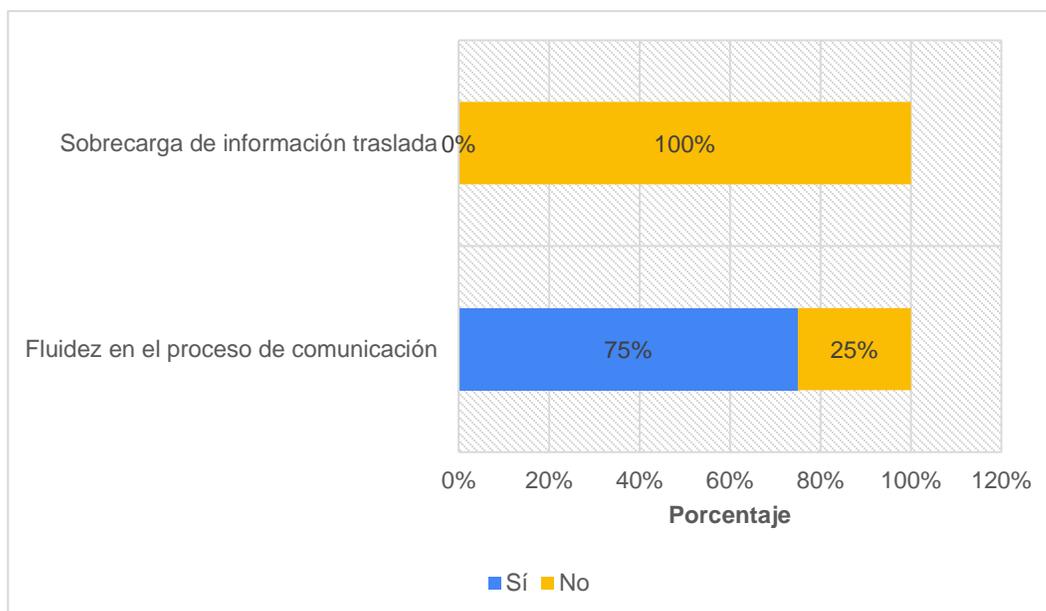


Nota. Datos obtenidos del censo realizado a las jefaturas de la empresa de servicios logísticos, junio 2022.

Específicamente, en el ámbito de jefaturas indican con un 75% que la principal barrera que se presenta dentro de la empresa es la información expresada deficientemente, como consecuencia a que las instrucciones pueden plantearse mal al momento de ser trasladadas. Con un 25% la otra barrera identificada es la distorsión del contexto del mensaje que puede darse por la forma en que se comunican las cosas, generando incertidumbre al momento de recibirla.

Se determinó que las jefaturas indican que solamente se presentan dos barreras de las cuatro establecidas en el cuestionario durante el proceso de comunicación, existiendo diferencias con los datos obtenidos del mismo tema en el área operativa y administrativa que indican que, si se presentan en su caso las cuatro barreras dentro del proceso con porcentajes del 20%, contando las jefaturas con otra perspectiva en referencia a este tema. (ver figura 11). Estas barreras son interferencias y obstáculos que se pueden generar al momento del proceso de comunicación, en este caso internamente dentro de la empresa, como lo establece Finocchiaro & Gisbert (2016).

Figura 21
Sobrecarga y fluidez en el proceso de comunicación

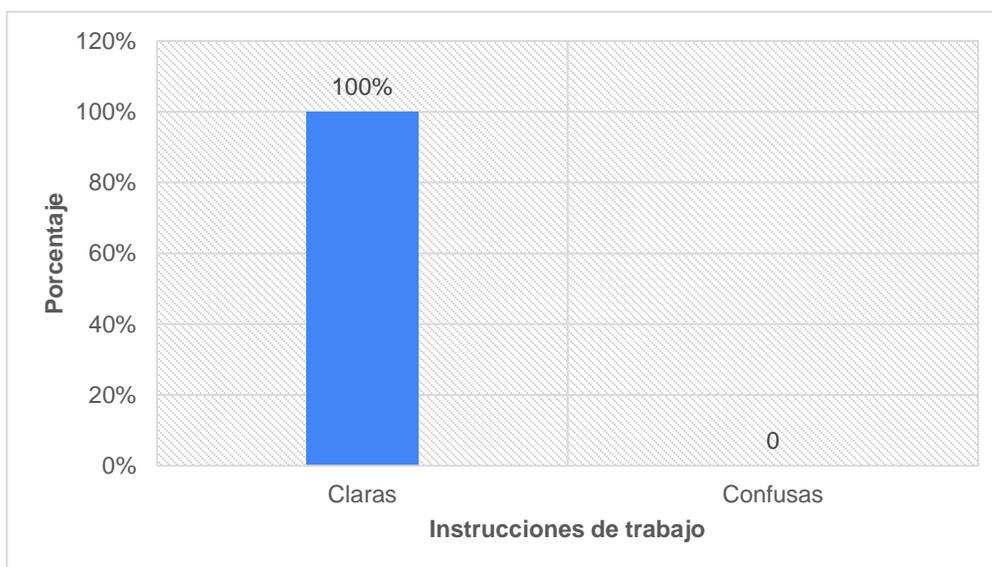


Nota. Datos obtenidos del censo realizado a las jefaturas de la empresa de servicios logísticos, junio 2022.

En relación a la información trasladada, las jefaturas indican que no existe sobrecarga en el trasladado de instrucciones y tareas asignadas a los colaboradores tanto del área operativa y administrativa bajo su cargo, esto representado con un 100% de los cuestionarios trasladados. En relación con tema de fluidez en el proceso, que como bien se sabe es la información trasladada correctamente, con facilidad y espontaneidad un 75% indica que si se tiene fluidez al momento de ejecutar el proceso de comunicación. Estos datos establecen que la comunicación que se tiene jefatura-subordinados se ejecuta de la manera adecuada dentro de la empresa.

Es importante mencionar que en las encuestas trasladadas al personal operativo y administrativo un 70% indica que no existe una buena comunicación descendente dentro del proceso (ver figura 8), es decir que la comunicación que se lleva a cabo jefatura-subordinados no se lleva a cabo de la manera correcta o hay inexistencia de la misma, lo que contradice a los datos reportados por el personal que confirma las jefaturas.

Figura 22

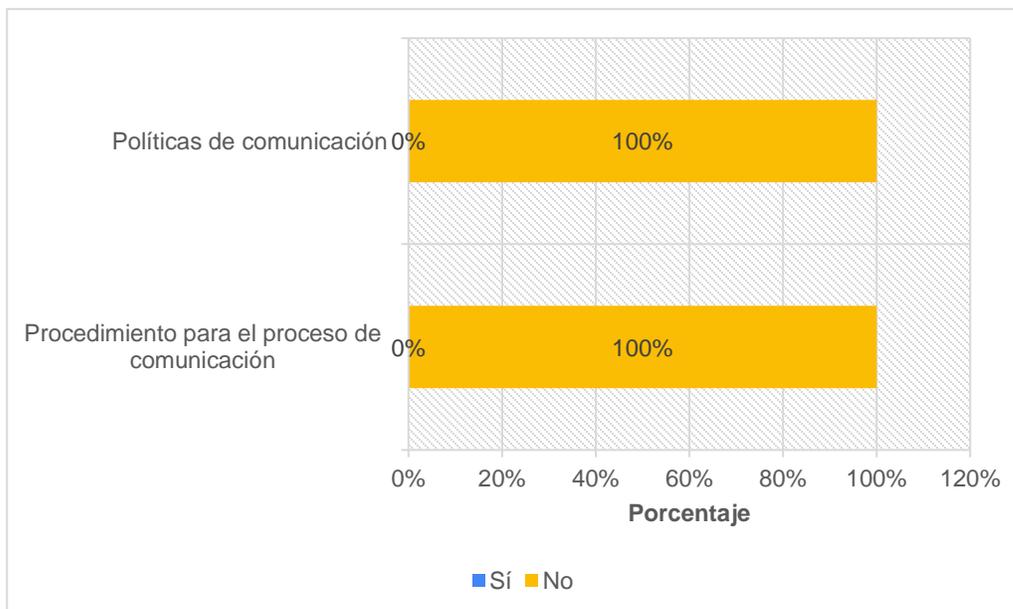
Instrucciones de trabajo

Nota. Datos obtenidos del censo realizado a las jefaturas de la empresa de servicios logísticos, junio 2022.

En cuanto al tema de instrucciones de trabajo con un 100% se establece que estas son trasladadas de manera clara, es decir, se cuenta con una buena comunicación al momento de realizar el proceso de intercambio de información relacionada con las actividades a ejecutar dentro de la empresa, según las jefaturas. Dentro de algunas respuestas brindadas por las jefaturas indican que: las instrucciones que se trasladan al personal son detalladas con el fin de que sean comprensibles; que se trata la manera de trasladar toda la información necesaria para que se realice el trabajo de la mejor manera; que la información se traslada a tiempo y que es precisa. Se indica que el lenguaje que se utiliza al momento de trasladar la información es claro y que se tiene el espacio abierto para resolución de preguntas.

Se establece que los datos obtenidos en las figuras 8 y 9 que más de la mitad del personal operativo y administrativo indican que no se tiene una buena comunicación ascendente y descendente, que según su criterio afecta en el buen desarrollo de las actividades que tienen bajo su cargo. Existe una diferencia en la información trasladadas en las áreas de la empresa, lo cual es producto de la falta de lineamientos establecidos.

Figura 23

Procedimientos en el proceso de comunicación

Nota. Datos obtenidos del censo realizado a las jefaturas de la empresa de servicios logísticos, junio 2022.

Actualmente, dentro de la empresa no existe un procedimiento establecido para el proceso de comunicación organizacional, ni se tienen establecidas políticas de comunicación, según los datos obtenidos con un porcentaje de 100 las jefaturas confirman esta información. Eso se debe a que derivado al tema de tiempo no se ha podido establecer de forma formal los lineamientos que debe de seguir todo el personal al momento de comunicarse internamente, causando en varias ocasiones inconvenientes porque al momento de cuestionar al colaborador la falta de seguimiento de instrucciones ellos indican que no se les comunicó o que se le comunicó incorrectamente la información, lo que genera retrasos en la ejecución de las actividades. Este confirma los datos obtenidos respecto a este tema con el personal del área operativa y administrativa (ver figura 14 y 15).

Las jefaturas las encargadas de poder establecer este tipo de carencias dentro de la empresa, ya que la inexistencia de lineamientos, manuales o políticas traen consigo problemas ante esta situación tanto para los colaboradores como para la empresa misma.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

5.1.1 Se establece el uso de medios de comunicación para el traslado de información e instrucciones de trabajo dentro de la empresa. La comunicación organizacional interna se limita únicamente al tema de girar instrucciones y a recibirlas para la ejecución de las actividades, por lo cual se evidencia un bajo nivel en los procesos de comunicación. El área operativa y administrativa tiene la percepción que la comunicación que se tiene no se ejecuta de la manera adecuada, afectando con esto las actividades de trabajo, generando retrasos.

5.1.2 Los medios de comunicación utilizados internamente por el personal que conforma la empresa son formales e informales. El correo electrónico como medio formal y las llamadas telefónicas y redes sociales específicamente WhatsApp como medios informales, que al no estar debidamente establecidos dentro del proceso de comunicación evitan que sean explotados su potencial en beneficio de la empresa.

5.1.3 Se establece que existen barreras en el proceso de comunicación organizacional que se ejecuta actualmente, se identificaron cuatro específicamente, siendo estos: pérdida de información, supuestos o hechos confusos, información expresada deficientemente y distorsiones que impiden una adecuada comunicación internamente, afectando el mensaje que se quiere trasladar, obstaculizando el proceso.

5.1.4 La empresa no cuenta con un plan de comunicación organizacional interno, que permita establecer lineamientos que sirvan de referencia en decisiones en cuanto a procesos de comunicación, denotando una falta de planificación, insatisfacción por parte de los colaboradores, baja productividad y líneas estratégicas no claras, además de provocar desorientación en los procesos.

5.2 Recomendaciones

5.2.1 Se recomienda que se tome en cuenta el diagnóstico realizado, como base para la ejecución del plan de comunicación estratégico con el fin de fortalecer el proceso de comunicación interna. Reforzar la comunicación asertiva en las áreas que conforman la empresa para mejorar el proceso de comunicación que se tiene actualmente, que permita garantizar una mejor interacción entre todos los niveles de la empresa.

5.2.2 Realizar un análisis de los medios y canales de comunicación que se utilizan actualmente con el fin de dotarse de canales aptos según los tipos de mensajes y audiencias, tomando en cuenta las necesidades de las áreas de trabajo, con base a la ejecución de los objetivos a alcanzar.

5.2.3 Dar seguimiento y corregir las barreras que presentan el proceso de comunicación organizacional interno de la empresa según el proceso del diagnóstico realizado en este trabajo, controlando la calidad de la información que se traslade, simplificando el lenguaje y brindando retroalimentación a los colaboradores, con la finalidad de establecer una comunicación efectiva entre las áreas que conforman la empresa.

5.2.4 Evaluar permanentemente el proceso de comunicación organizacional interno de la empresa y el plan de comunicación propuesto, con la participación de todo el personal de las áreas que la conforman, con el fin de establecer mejoras constantemente.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, H. (2017). *Comunicación organizacional interna*. México.
- Cabezas Mejía, E. D., Andrade Naranjo , D., & Torres Santamaría , J. (2018). *Introducción a la metodología de la investigación científica* . Ecuador .
- Chory, V., & Avtgis , T. (2016). Vigilancia Organizacional de Medios Computarizados en el lugar de trabajo. *Responsabilidades del empleado y derechos*, 40.
- Cierva, Y. D. (2015). *Comunicar en aguas turbulentas: Un enfoque ético para la comunicación de crisis*. Ediciones Universidad de Navarra.
- Cuevas, A. G. (2018). Una propuesta de plan de comunicación estratégica para los públicos internos de la administración central de la UAGRO. *Tesis de Postgrado*. Universidad Autónoma de Guerrero, México , México .
- Dongo, F. A. (2018). *Incidencia de la comunicación organizacional interna sobre el desarrollo organizacional del gobierno regional de Arequipa*. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/9121/RIMsadofa1.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Fajardo Valencia , G. C., & Nival Flóres , A. M. (2016). *Relaciones públicas y comunicación organizacional*. Colombia .
- Finocchiaro, F., & Gisbert, G. (2016). Las barreras de comunicación y su impacto en la gestión de las organizaciones educativas en Bahía Blanca. *IX Jornadas de Sociología de la UNLP*, 21.
- Graveran, D. (2017). Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación Interna para el Centro Nacional de Biopreparados. *Tesis de postgrado*. Universidad de la Habana., Cuba.
- Guerra, J. J. (2017). Comunicación organizacional interna y desarrollo organizacional en la institución educativa Domingo Mandamiento. *Tesis de postgrado*. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Perú. Obtenido de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/2149/SANCHEZ%20GUERRA%20JAVIER.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. (2014). *Metodología de la investigación* . México: McGRAW-HILL .
- Hurtado, C. D. (2017). Comunicación interna y gestión organizacional en la Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías.

- Tesis de postgrado*. Universidad Cesar Vallejo, Perú. Obtenido de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16988/Cervantes_HCD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lynch, M. F. (2017). Diseño de un plan estratégico de comunicación interna para la sucursal Guayaquil del Banco Amazonas. *Tesis de postgrado*. Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Montenegro, P. A. (2016). Diagnóstico y estrategia de comunicación interna y externa del Departamento de Registro y Estadística. *Tesis de postgrado*. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Obtenido de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_1514.pdf
- Oyarvide-Ramírez, H., Reyes-Sarria, E., & Montaña-Colorado, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Revista científica dominio de las ciencias*, 14.
- Pareda, C. P. (2018). Diseño de un Modelo de Administración de Procesos de Negocio para mejorar la Gestión del Área de transportes de un Operador Logístico. *Tesis de postgrado*. Universidad Nacional Mayor De San Marcos, Lima, Perú. Obtenido de <https://industrial.unmsm.edu.pe/upg./archivos/TESIS2018/MAESTRIA/tesis5.pdf>
- Ramos Reyes, W. D., Paredes Sandoval, M., Teran Andrade, P. E., & Lema Lliguicota, L. F. (2017). *Comunicación organizacional*. Ecuador: Grupo Compás.
- Rendón, M. (2016). *Estadística descriptiva*. México.
- Rosell, J. C. (2015). Diagnóstico y Estrategia de Comunicación Organizacional Interna y Externa en el Sistema de Ubicación y Nivelación -SUN- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Obtenido de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_1395.pdf
- Sánchez, D. (2015). Plan de Comunicación Interna-UNED. *Tesis de postgrado*. Universidad Nacional de Educación a Distancia, España.
- Urcola Tellería, J., & Urcola Mariarena, N. (2015). *Manual práctico de comunicación empresarial*. España: Gráficas Dehon.
- Valencia, D. E. (2016). Plan estatégico de comunicación organizacional para ASINDES ONG. *Tesis de postgrado*. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Vieira, S., & Rabelo, J. (2015). Redes Sociales en el Contexto de Cambio organizacional. *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*,.
- Yance Jácome, K., & Egas Cruz, E. (2018). Estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de una empresa de seguridad. *Espacios*, 13.

Yarlequé-Jaime, A. (2015). La comunicación en la empresa como estrategia para el desarrollo del talento humano. *Repositorio institucional PIRHUA*, 19.

Zamora. (2020). Supply Chain Management y gestión de transporte en la Empresa Servicios. *Tesis de postgrado* . Universidad de César Vallejo., Lima, Perú. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/49675>

Anexos

PLAN

**DE COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL
INTERNA**

Agosto 2022

Presentación

La comunicación organizacional interna se refiere a todos los procesos informativos que se llevan a cabo dentro de la empresa. Este tipo de comunicación es fundamental para el adecuado funcionamiento de la empresa; un buen proceso de comunicación permite hacer partícipes a todos los colaboradores, motivándolos a colaborar, dar sugerencias u opiniones respecto a los procesos. Un eficiente proceso de comunicación interna contribuye en:

- En el clima institucional: en construir y fortalecer el espíritu de grupo y generar un buen clima dentro de la misma.
- En la cultura institucional: compartir valores y principios, lo que contribuye a desarrollar el sentimiento de identidad y pertenencia de parte de los colaboradores.
- En el logro de los objetivos que la empresa establezca: esto permite un mayor compromiso, mejor organización y eficacia gracias a compartir información, metas, políticas y objetivos e impulsar la participación.

Por lo cual, el presente plan tiene como finalidad consignar la orientación en relación con la comunicación interna de la empresa, para el conocimiento y fortalecimiento de los procesos que se llevan a cabo actualmente, por lo cual se establecen los siguientes lineamientos con la finalidad de que la comunicación se lleve a cabo como un proceso efectivo.

Justificación

La observación en procesos, confusión en traslado-recepción de información y los resultados de los cuestionarios que se compartieron a los colaboradores de la empresa han demostrado la existencia de deficiencias en el proceso de comunicación interna dentro de la empresa, derivado del uso inadecuado de los canales, presencia de barreras dentro de dicho proceso y la inexistencia de lineamientos establecidos para el traslado de información.

El objetivo de esta acción es definir y establecer la estructura formal del Plan de Comunicación Interna de la empresa, por medio del establecimiento de los procesos, medios y canales a utilizar para que sean incorporadas en las estrategias que se definan en este plan.

Con este plan se pretende cubrir las necesidades básicas de comunicación organizacional que presentan los colaboradores para realizar de una manera correcta su trabajo y lograr los objetivos establecidos.

Objetivo general

Ordenar los procesos de comunicación interna ya establecidos, que permitan orientar las líneas estratégicas, de forma que la comunicación se defina como pilar básico dentro de todos los procesos organizacionales.

Objetivos específicos

- Establecer mecanismos de comunicación que sirvan para fortalecer el proceso de comunicación para el personal que conforma la empresa.
- Optimizar el uso de los medios de comunicación interna, para que la información fluya de manera eficaz y eficiente.
- Identificar los canales de comunicación interna adecuados, para lograr una relación fluida entre las áreas de trabajo de la empresa.

Alcance

Este plan suministra los lineamientos para la correcta conducción del proceso de comunicación interna dentro de la empresa, el establecimiento y forma de uso de los canales y medios institucionales para todos los colaboradores de las diferentes áreas que confirman la empresa. En relación con los objetivos, principios, valores, misión y visión, convirtiéndose en un sistema para participación y al diálogo.

Antecedentes

La empresa se dedica al asesoramiento especializado en temas de distribución, logística y administración de productos, que busca generar ventajas competitivas por medio de la generación de servicios confiables y eficientes con un balance en la relación costo beneficio. Con más de dos años de experiencia en el mercado nacional, la empresa se adelanta a las necesidades de los clientes, además de aportar a la economía del país. La empresa se caracteriza por contar con una cultura de compromiso y responsabilidad, siendo los clientes la razón de ser de la empresa. Ante esto se hace sumamente vital que los procesos estén establecidos

de manera formal y que sean de conocimiento de cada uno de los colaboradores, permitiendo tener claridad al momento de que se ejecute sus actividades dentro de los procesos de trabajo.

Líneas estratégicas

Para cumplir los objetivos señalados se establecen las siguientes estrategias, para su constante implementación:

- Establecer y conservar las buenas relaciones internas entre las áreas que conforman la empresa, procurando mantener una comunicación fluida respecto a la información sobre los procesos.
- Potenciar el proceso de traslado de información en los medios de comunicación establecidos (correo electrónico, plataformas, redes sociales, etc.) para lograr una comunicación directa, eficaz y flexible.
- Favorecer la participación activa de todas las áreas, dotándoles de las herramientas necesarias para ello, tomando en cuenta sus opiniones y sugerencias.

Medios de comunicación establecidos

Los medios de comunicación están constituidos por los diferentes canales establecidos en la empresa para comunicar y divulgar la información, siendo en este caso los siguientes que se usarán en este proceso por todas las áreas de trabajo de la empresa:

- Orales: Reuniones de trabajo, llamadas telefónicas.
- Digitales: Correo electrónico, WhatsApp e intranet.
- Escritos: Circulares, memorándums, carteleras, buzón de sugerencias.

En cuanto al correo electrónico, el área operativa no hará uso de este medio de comunicación por motivo de falta de equipo para cada uno, se implementa una aplicación de mensajería gratuita para el personal, siendo pagada por la empresa

en este caso será Telegram, lo cual permitirá tener una comunicación fluida dentro de la empresa. Todos los demás medios aplican tanto al área operativa como al área administrativa.

Para la mejor comprensión de los medios descritos se realiza una descripción de cada uno de ellos, para que los colaboradores tengan información puntual de cada uno:

Medios orales

Se establece el traslado de mensajes de manera verbal en el momento a través de este tipo de medios de comunicación:

- Reuniones de trabajo: agrupación de un número de personas en donde se establece como finalidad poder compartir opiniones e información, para la toma de decisiones o búsqueda de una solución en conjunto. En este medio de comunicación se hace uso de la minuta de la reunión, que consiste en un documento que contiene el registro de los temas debatidos, las acciones a tomar y los resultados.
- Llamadas telefónicas: La comunicación se lleva a cabo a través de un teléfono haciendo uso de la voz, contando con la ventaja que se realiza de una manera más rápida, es decir, se traslada información en el momento.

Medios digitales

Los medios de comunicación digitales son los medios más efectivos para el buen manejo de la información de la empresa, siendo los siguientes:

- Correo electrónico corporativo: Es un servicio conectado por red que permite a los que hacen uso enviar y recibir información; herramienta de comunicación de uso empresarial que brinda mantener una comunicación de forma rápida y sencilla. Se debe de hacer uso de una tipografía entendible. La redacción debe de ser de manera cordial utilizando un vocabulario adecuado.

- WhatsApp: Herramienta que optimiza, organiza y que facilita el poder responder de una manera rápida los mensajes que debe de ser utilizada con respeto. En el cual se debe de usar un vocabulario adecuado porque es un medio de comunicación digital corporativo.
- Intranet: Plataforma digital que tiene como finalidad asistir a los colaboradores de la empresa, por medio de proporcionarles información como contenidos, archivos y herramientas, buscando una estandarización de procesos. Es vital que dicha plataforma se actualice constantemente para contar con los procesos actualizados.

Medios escritos

Se tratan de los medios físicos a través de los cuales se trasladan mensajes, siendo la forma en que transmite la información en papel, internet, carteleras, entre otros.

- Circulares: Documento escrito que se utiliza como medio para poder comunicar simultáneamente en el mismo momento a las personas que conforman la empresa de la información que se desea trasladar.
- Memorándums: Documento igualmente escrito que tiene como finalidad poder a través de este informar a los colaboradores de la empresa acerca de algo en específico o dar alguna instrucción, cambio, procedimiento a seguir.
- Carteleras: Medio de comunicación interno en donde se colocan mensajes de manera escrita con la finalidad de poder dar conocer, en este caso a los colaboradores información relevante que debe de ser de su conocimiento.

Flujo de comunicación

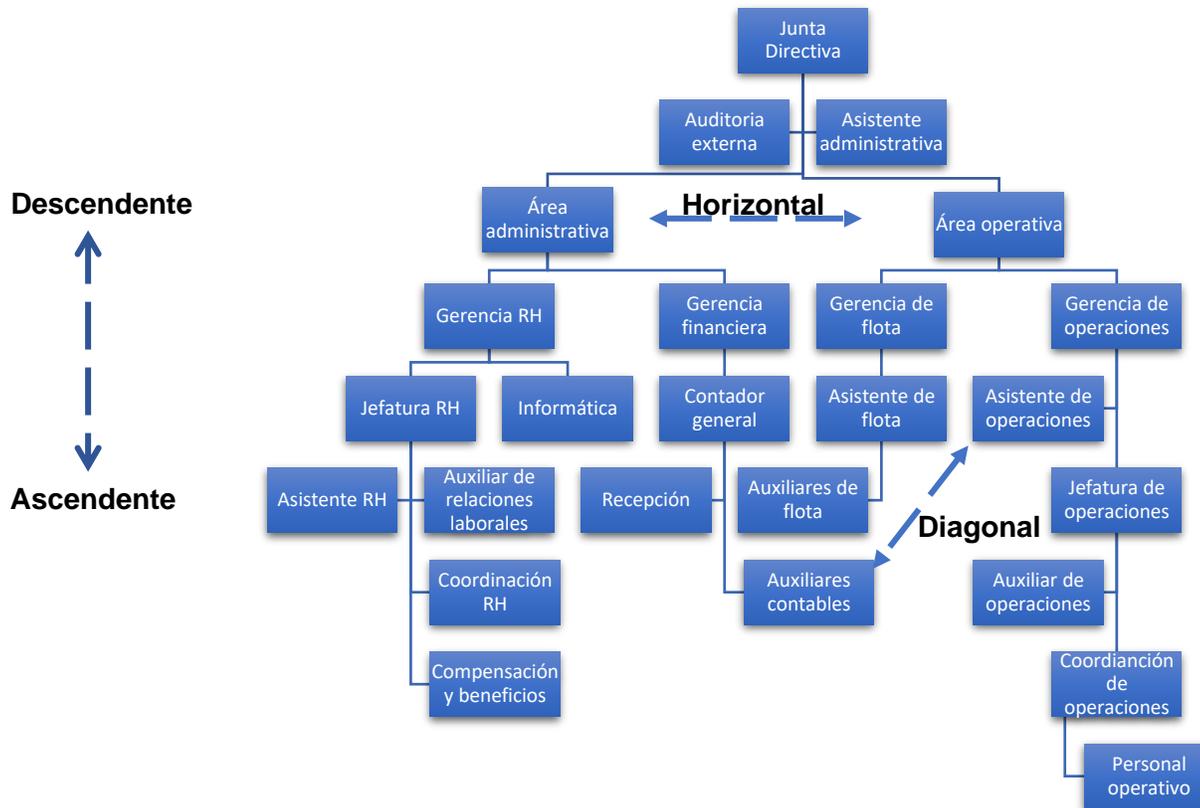
Para que la información se traslade de manera correcta durante el proceso de comunicación, se es importante establecer y dar a conocer cuáles son los flujos de información que se llevan a cabo dentro de la empresa, determinando las ventajas que traen consigo el buen manejo de estos flujos. Por lo cual se detallan a continuación la información de cada uno y así mismo, se plasma en el organigrama

de la empresa para que se tenga una visualización de cómo se debe de trasladar la información durante dicho proceso y a quien directamente reportarle situaciones del área de trabajo.

Tabla 3
Flujo de comunicación

Clase	Objetivo	Ventajas
Vertical	Entre profesionales o unidades de distinto nivel jerárquico.	Permite retroalimentar, informar y dirigir a los colaboradores acerca de las metas establecidas.
Ascendente	Se origina en un nivel jerárquico inferior y se dirige a un superior.	Aumenta el compromiso con la empresa. Mejora la calidad de las decisiones. Desarrolla ideas y facilita las sugerencias.
Descendente	Fluye en un nivel jerárquico superior y se dirige hacia abajo, es decir a un nivel inferior.	Proporciona información detallada sobre lo que tienen que hacer, aumentando la eficiencia. Genera confianza respecto a los superiores.
Horizontal	Se lleva a cabo entre profesionales de diferentes áreas, del mismo nivel o entre distintas áreas de la empresa.	Ofrece un canal directo en la coordinación y solución de problemas. Favorece el trabajo en equipo, generando confianza y compañerismo.

Figura 24
Organigrama de la empresa / Flujo de comunicación



Canales de comunicación organizacional interna establecidos

En el siguiente cuadro permite determinar los tipos de canales de comunicación que se aconsejan seguir en base al tipo de actividades asignadas y lo que se desea transmitir dentro de los procesos de comunicación interna, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 4
Canales de comunicación organizacional interna propuesto

Descripción	Canal a utilizar	Objetivo	Accesibilidad	Emisor / responsable
Notificaciones formales, nuevos convenios o alianzas que realiza la empresa, planes formativos, nuevos procedimientos.	Circulares, memorándum. Correo electrónico.	Comunicación y traslado de información a los colaboradores de una manera eficiente.	Formatos establecidos en la página de intranet en el caso de las circulares y memorándums.	Gerencias Recursos Humanos
Felicitaciones por cumpleaños, participación en congresos, obtención de menciones.	Correo electrónico, cartelera.	Dar a conocer los momentos especiales de los colaboradores.	Uso del correo institucional y cartelera de la empresa.	Junta Directiva Gerencias Recursos Humanos
Información relacionados con el trabajo diario que: No requiera registro de manera formal, resolución de dudas, seguimiento a procesos.	Llamadas telefónicas, WhatsApp.	Traslado de información de una manera eficaz.	Uso de herramienta que proporciona la empresa.	Todos los colaboradores.
Todo tipo de información que necesite documentarse, solicitudes, que se debe contar con autorización de manera formal.	Correo electrónico	Agilizar el proceso de documentación y autorización de la información.	Correo institucional	Gerencias Área administrativa.

Información interna de interés de toda la empresa.	Intranet.	Incrementar la accesibilidad de información de interés.	Accesibilidad de la página de intranet de la empresa.	Todos los colaboradores
Eventos, reconocimientos por logros, graduaciones.	Correo electrónico, cartelera.	Alentar la comunicación entre todos los colaboradores.	Uso del correo institucional y cartelera de la empresa.	Recursos Humanos.
Asuntos relacionados con el trabajo diario entre dos o más personas	Llamadas telefónicas, WhatsApp	Recabar y/o intercambiar información	Herramientas institucionales	Según el contenido
Información sobre cualquier cuestión de trabajo que necesite debatirse y compartir opiniones, sugerencias o soluciones.	Reuniones de trabajo	Fomentar la participación y toma de decisiones de forma consensuada.	Espacio para reuniones presenciales y plataformas digitales si la reunión es virtual.	Según el contenido
Notificaciones e información de interés general.	Cartelera informativa	Informar a los colaboradores.	Cartelera institucional.	Según contenido

Acciones de mejora

Seguidamente, se presentan una serie de acciones de mejora para contrarrestar la problemática que se está presentando.

Tabla 5

Acciones de mejora / Proceso de comunicación interna

Estrategia	Actividad	2022		2023				Responsables
		Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	
Sistematizar procesos de comunicación internamente.	Elaborar proceso de comunicación interna.	X						Recursos Humanos, jefaturas y junta directiva.
	Poner en práctica el plan de medios de comunicación propuesto.	X						Recursos Humanos
Reuniones como canal de comunicación interna.	Establecer y programar reuniones de trabajo periódicamente para un mejor traslado de información sobre todo con el personal operativo.		X					Recursos Humanos y jefaturas.
Difusión del Plan de comunicación organizacional interna.	Impartir charlas sobre el plan de Comunicación Interna, consideraciones generales.		X					Recursos Humanos

Comunicación de crisis

Ante un problema o situación grave que se presente internamente en la empresa se establece los siguientes lineamientos / rutas para el manejo de la crisis, con la finalidad de contar con una guía en donde se indique como manejar el proceso de comunicar las situaciones a todos los colaboradores que la conforman. Es importante primeramente definir el concepto de este tema:

Cierva (2015) define a la comunicación de crisis como una ciencia que se “enfoca en el actuar con prudencia y sensatez, bajo una firme base de ética profesional, cuyo fin es disminuir las consecuencias que trae consigo una crisis, cuando esta se puede prever, enseña qué medidas tomar reduciendo así los daños” (p.35).

Comunicar adecuada y oportunamente, con un mensaje establecido durante una crisis es un asunto estratégico que requiere conocimiento, investigación, planificación, claridad de propósito y definición de tareas específicas. Una crisis manejada apropiadamente puede ser una oportunidad para proteger, en algunos casos, fortalecer la imagen de la empresa.

Por lo cual se establece la siguiente ruta de comunicación interna de crisis que permitirá contar con lineamientos ante situaciones de crisis que se presenten en la empresa.

Figura 25
Ruta de comunicación de crisis



Figura 26

**Definición del proceso de comunicación organizacional interna
De jefaturas a colaboradores**

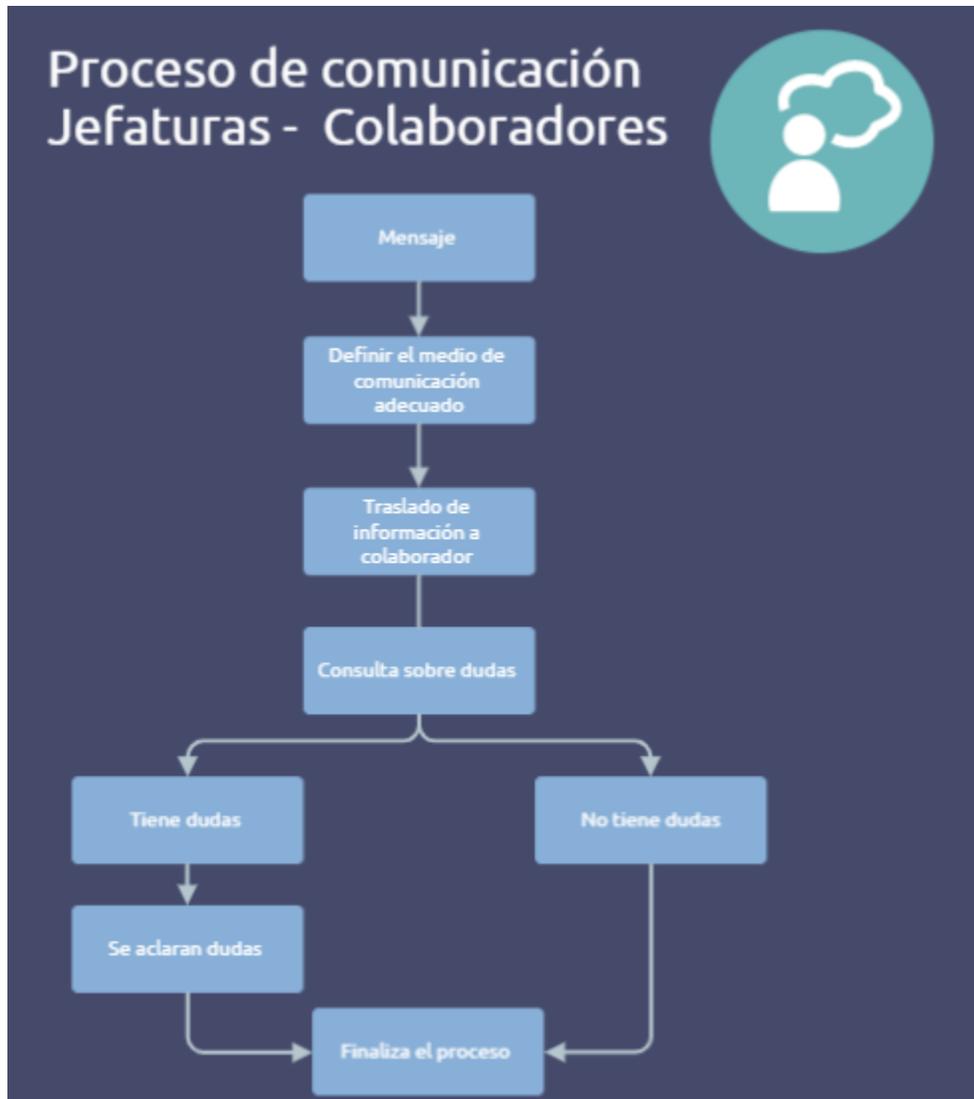
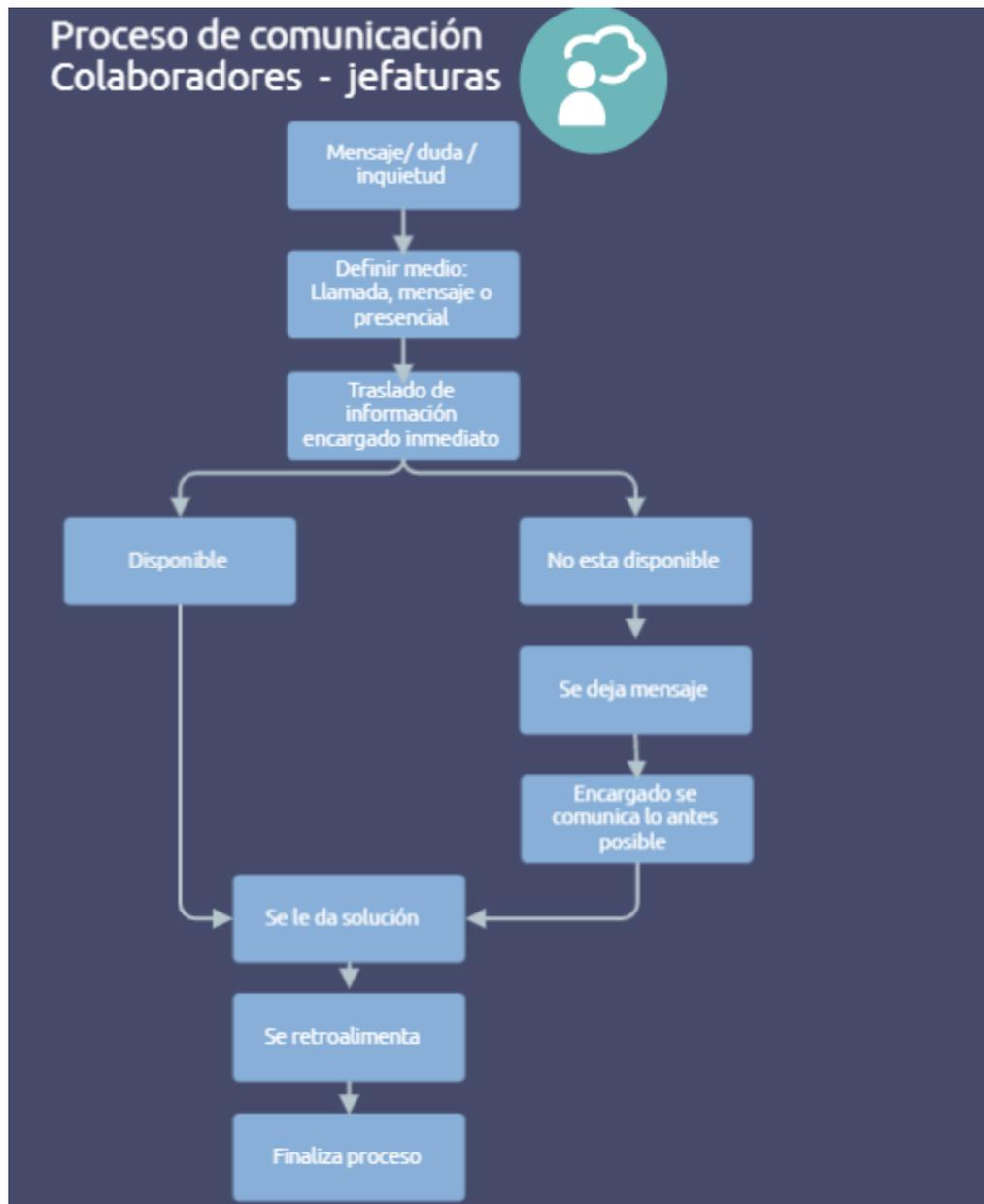


Figura 27

Definición del proceso de comunicación organizacional interna
De colaboradores a jefaturas



Recursos a utilizar

- **Humanos**

Para la implementación de estas acciones se debe de contar con todo el personal que confirma la empresa, tanto para la definición como para la ejecución del mismo para el adecuado funcionamiento.

Las áreas que se encargaran de darle el seguimiento oportuno a cada una de estas acciones son las siguientes:

Recursos Humanos.

Jefaturas.

- **Materiales**

El equipo que se utiliza durante desarrollo e implementación del Plan de comunicación organizacional interna y demás acciones a llevarse a cabo es el siguiente:

Papelería y útiles.

Equipo tecnológico: computadoras, celulares corporativos e impresora.

Espacios para reuniones.

Mobiliario y equipo.

- **Financieros**

En cuanto a los recursos financieros, la empresa debe de prever una cantidad pago de cursos que ayuden a fortalecer el proceso de comunicación organizacional interna. Para esto se propone el siguiente presupuesto para llevar a cabo las acciones, este a ejecutarse semestralmente.

Tabla 6

Presupuesto / semestral

Descripción	Cantidad semestral	Precio	Total
Refacción para reuniones internas	450	Q 15.00	Q 6,750.00
Compra de buzón de sugerencias	1	Q 150.00	Q 150.00
Pago de red social / telegram	1	Q 1,000.00	Q 6,000.00
Curso sobre comunicación	2	Q 2,000.00	Q 4,000.00
Total			Q 16,900.00

Implementación

El presente documento se difundirá a través de:

- ✓ Sesiones informativas
- ✓ Correo electrónico
- ✓ Página web: Se colgará en el espacio dirigido a profesionales en documentos de interés.

Anexo 2 – Instrumentos de recolección de datos



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS**



**CUESTIONARIO
A PERSONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y
ÁREA OPERATIVA**

Estimado colaborador (a):

El propósito de este cuestionario es recabar información relevante sobre el proceso de comunicación organizacional interna de una empresa de servicios logísticos. Sus respuestas son anónimas y se utilizarán únicamente para fines de estudio.

Gracias por su colaboración

INSTRUCCIONES: Seleccione la opción de respuesta a cada una de las siguientes interrogantes.

Seleccione al área que pertenece:

- Área administrativa
 Área operativa

1. ¿En la empresa utilizan medios tecnológicos para comunicarse?

- Sí
 No

2. ¿Utilizan correo electrónico como medio de comunicación?

- Sí
 No

3. ¿Realizan llamadas telefónicas para poder comunicarse?

- Sí
 No

4. ¿La empresa cuenta con intranet?

- Sí
 No

5. ¿Utilizan redes sociales corporativas como medio de comunicación?

- Sí
 No

Si su respuesta anterior fue si, indique cuáles utilizan.

- WhatsApp
 Facebook
 LinkedIn
 Twitter
 Otros
-

6. ¿En la empresa se realizan reuniones periódicas con todo el personal para traslado de información?

- Sí
 No

7. ¿Considera que los medios de comunicación utilizados son efectivos?

- Sí
 No

Si ha seleccionado la opción no, indique por qué

8. ¿La empresa tiene definidos los canales de comunicación formal?

- Sí
 No

9. ¿La información que recibe siempre es a través de?

- Rumores
 Canales de comunicación formal

10. ¿La comunicación que tiene con sus compañeros del mismo nivel jerárquico es buena?

- Sí
 No

Si ha seleccionado la opción no, indique por qué

11. ¿La comunicación entre los departamentos de la empresa es buena?

- Sí
 No

Si ha seleccionado la opción no, indique por qué

12. ¿Intercambia información con sus compañeros para coordinar tareas entre diferentes áreas de trabajo?

- Sí
 No

Si ha seleccionado la opción no, indique por qué

13. ¿Qué barreras de comunicación se presentan en la empresa?

- Distorsión del contexto del mensaje.
 Pérdida de información.
 Supuestos o hechos confusos.
 Información expresada deficientemente.
 Otros: _____

14. ¿Considera que la comunicación fluye bien en la empresa?

- Sí
 No

Si su respuesta es no ¿Cuál considera que es la razón para que no fluya?

- La información se difusa y dispersa antes de llegar al destino.
 Atraso en el traslado de información.
 Desconocimiento en procesos.
 Otros: _____

15. ¿Se le brinda la atención necesaria cuando trata de comunicarse con su superior?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

16. ¿Se siente satisfecho (a) con la comunicación que tiene con su superior?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

Si ha seleccionado la opción no, indique por qué

17. ¿Recibe en forma oportuna la información necesaria para realizar sus actividades laborales?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

18. ¿Existe sobrecarga en la información trasladada para la realización de sus actividades laborales?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

19. ¿Cómo son las instrucciones de trabajo que recibe?

<input type="checkbox"/>	Fáciles de entender
<input type="checkbox"/>	Confusas

20. ¿El lenguaje que utilizan para el traslado de información es claro?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

Si ha seleccionado la opción no, indique por qué

21. ¿Puede comunicar sus ideas u observaciones relacionadas a sus actividades de trabajo?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

Si ha seleccionado la opción no, indique por qué

22. ¿Obtiene retroalimentación acerca de su desempeño?

- Sí
 No

Si no tiene retroalimentación por su desempeño seleccione la razón.

- Falta de tiempo.
 Falta de comunicación.
 No está establecido dentro de los procesos de la empresa.
 Falta de interés
 Otros _____

23. ¿Existe un procedimiento establecido para el manejo de la comunicación dentro de la empresa?

- Sí
 No

24. ¿La empresa cuenta con políticas de comunicación?

- Sí
 No

25. ¿La empresa cuenta con un organigrama que cuente con las líneas de mando definidas?

- Sí
 No

26. ¿Se respeta la línea jerárquica al momento de traslado de información dentro de la empresa?

- Sí
 No

27. ¿La información relacionada como instrucciones de operación de la empresa, le llega a través de su superior inmediato?

- Sí
 No

Si ha seleccionado la opción no, indique de que persona recibe las instrucciones.

28. ¿Sabe cómo actuar ante cualquier situación que se presente en la empresa si su jefe inmediato no está?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

¡Muchas gracias por su colaboración!



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS**



CUESTIONARIO A JEFATURAS

Estimado colaborador (a):

El propósito de este cuestionario es recabar información relevante sobre el proceso de comunicación organizacional interna de una empresa de servicios logísticos. Sus respuestas son anónimas y se utilizarán únicamente para fines de estudio.

Gracias por su colaboración

INSTRUCCIONES: Seleccione la opción de respuesta a cada una de las siguientes interrogantes.

1. **¿En la empresa utilizan medios tecnológicos para comunicarse?**

	Sí
	No

2. **¿Utilizan correo electrónico como medio de comunicación?**

	Sí
	No

3. **¿Realizan llamadas telefónicas para poder comunicarse?**

	Sí
	No

4. **¿La empresa cuenta con intranet?**

	Sí
	No

5. **¿Utilizan redes sociales corporativas como medio de comunicación?**

	Sí
	No

Si su respuesta anterior fue si, indique cuáles utilizan:

- WhatsApp
 - Facebook
 - LinkedIn
 - Twitter
 - Otros
-

6. ¿En la empresa se realizan reuniones periódicas con todo el personal para traslado de información?

- Sí
- No

7. ¿Considera que los medios de comunicación utilizados son efectivos?

- Sí
- No

Si ha seleccionado la opción no, indique por qué

8. ¿La empresa tiene definidos los canales de comunicación formal?

- Sí
- No

9. ¿La información que traslada siempre es a través de?

- Rumores
- Canales de comunicación formal

10. ¿La comunicación que tiene con sus compañeros del mismo nivel jerárquico es buena?

- Sí
- No

Si ha seleccionado la opción no, indique por qué

11. ¿La comunicación entre los departamentos de la empresa es buena?

- Sí
- No

Si ha seleccionado la opción no, indique por qué

12. ¿Intercambia información con sus compañeros para coordinar tareas entre diferentes áreas de trabajo?

- Sí
 No

Si ha seleccionado la opción no, indique por qué

13. ¿Qué barreras de comunicación se presentan en la empresa?

- Distorsión del contexto del mensaje.
 Pérdida de información.
 Supuestos o hechos confusos.
 Información expresada deficientemente.
 Otros: _____

14. ¿Considera que la comunicación fluye bien en la empresa?

- Sí
 No

Si su respuesta es no ¿Cuál considera que es la razón para que no fluya?

- La información se difusa y dispersa antes de llegar al destino.
 Atraso en el traslado de información.
 Desconocimiento en procesos.
 Otros: _____

15. ¿Existe sobrecarga en la información trasladada para la realización de las actividades laborales del personal bajo su cargo?

- Sí
 No

16. ¿Cómo son las instrucciones de trabajo que traslada?

17. ¿Cómo es el lenguaje que utiliza para el traslado de información?

18. ¿Puede comunicar sus ideas u observaciones relacionadas a sus actividades de trabajo?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

Si ha seleccionado la opción no, indique por qué.

19. ¿Existe un procedimiento establecido para el manejo de la comunicación dentro de la empresa?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

20. ¿La empresa cuenta con políticas de comunicación?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

Si ha seleccionado la opción no, indique por qué

21. ¿La empresa cuenta con un organigrama que cuente con las líneas de mando definidas?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

22. ¿Se respeta la línea jerárquica al momento de traslado de información dentro de la empresa?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

¡Muchas gracias por su colaboración

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Objetivos que persigue la comunicación organizacional interna.....	09
Tabla 2 Número de personal del área operativa	25
Tabla 3 Flujo de información	70
Tabla 4 Canales de comunicación organizacional interna	72
Tabla 5 Acciones de mejora / propuesta.....	74
Tabla 6 Presupuesto / Plan de Comunicación Organizacional Interna	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1 Flujo de comunicación organizacional interna	12
Figura No. 2 Proceso de comunicación organizacional interna	13
Figura No. 3 Utilización de medios de comunicación actuales	27
Figura No. 4 Canales de comunicación utilizados	29
Figura No. 5 Medios de comunicación utilizados en el área operativa.....	31
Figura No. 6 Medios de comunicación utilizados en el área administrativa	32
Figura No. 7 Efectividad de los medios de comunicación utilizados	34
Figura No. 8 Tipos de comunicación / descendente	36
Figura No. 9 Tipos de comunicación / ascendente.....	38
Figura No. 10 Tipo de comunicación horizontal	40
Figura No. 11 Barreras de comunicación	41
Figura No. 12 Claridad del lenguaje en el proceso de comunicación	43
Figura No. 13 Fluidez en el proceso de comunicación.....	44
Figura No. 14 Procedimientos oficiales para el manejo de comunicación	45
Figura No. 15 Políticas de comunicación	46
Figura No. 16 Líneas de mando en el proceso de comunicación.....	47
Figura No. 17 Proceso de comunicación interna / Jefatura	48
Figura No. 18 Canales de comunicación / Jefaturas	49
Figura No. 19 Medios de comunicación utilizados / Jefaturas	51
Figura No. 20 Barreras de comunicación / Jefaturas	53
Figura No. 21 Sobrecarga y fluidez en el proceso de comunicación / Jefaturas...	54
Figura No. 22 Instrucciones de trabajo / Jefaturas	55
Figura No. 23 Procedimiento en el proceso de comunicación	56
Figura No. 24 Organigrama de la empresa	71
Figura No. 25 Ruta de comunicación de crisis	77
Figura No. 26 Definición del proceso de comunicación interna.....	78
Figura No. 27 Definición del proceso de comunicación colaboradores/jefaturas..	79