



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

Estudio De La Comunicación Interna Y Su Relación Con La Motivación Laboral Desde Una Perspectiva Generacional En Una Empresa De Servicio Logístico En La Ciudad De Guayaquil: Propuesta De Un Plan De Comunicación Interna Para El Fortalecimiento De La Motivación Del Personal Administrativo De La Empresa.

**AUTORAS:**

García Morán María Lourdes  
Conforme Flores Valeria Selena

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
LICENCIADAS EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TUTOR:**

Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador**

**07 de septiembre del 2021**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Conforme Flores Valeria Selena**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

### TUTORA

f.  \_\_\_\_\_

**Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.**

### DIRECTOR DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Galarza Colamarco Alexandra Patricia, Mgs.**

**Guayaquil, a los 7 días del mes de septiembre del año 2021**




UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **García Morán María Lourdes**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**

### TUTORA

f.  \_\_\_\_\_

**Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.**

### DIRECTOR DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Galarza Colamarco Alexandra Patricia, Mgs.**

**Guayaquil, a los 7 días del mes de septiembre del año 2021**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION**

**CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Conforme Flores Valeria Selena**

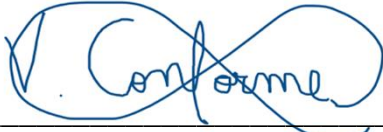
**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, “**Estudio de la comunicación interna y su relación con la motivación laboral desde una perspectiva generacional en una empresa de servicio logístico en la ciudad de Guayaquil: Propuesta de un plan de comunicación interna para el fortalecimiento de la motivación del personal administrativo de la empresa**” previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 7 días del mes de septiembre del año 2021**

**LA AUTORA**

f. 

**Conforme Flores Valeria Selena**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION**

**CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **García Morán María Lourdes**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, “**Estudio de la comunicación interna y su relación con la motivación laboral desde una perspectiva generacional en una empresa de servicio logístico en la ciudad de Guayaquil: Propuesta de un plan de comunicación interna para el fortalecimiento de la motivación del personal administrativo de la empresa**” previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 7 días del mes de septiembre del año 2021**

**LA AUTORA**

f. 

**García Morán María Lourdes**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION

CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

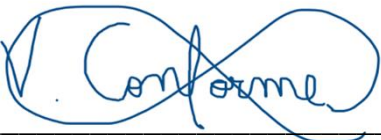
## AUTORIZACIÓN

Yo, **Conforme Flores Valeria Selena**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, “**Estudio de la comunicación interna y su relación con la motivación laboral desde una perspectiva generacional en una empresa de servicio logístico en la ciudad de Guayaquil: Propuesta de un plan de comunicación interna para el fortalecimiento de la motivación del personal administrativo de la empresa**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 7 días del mes de septiembre del año 2021

LA AUTORA:

f. 

**Conforme Flores Valeria Selena**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION

CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

## AUTORIZACIÓN

Yo, **García Morán María Lourdes**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, “**Estudio de la comunicación interna y su relación con la motivación laboral desde una perspectiva generacional en una empresa de servicio logístico en la ciudad de Guayaquil: Propuesta de un plan de comunicación interna para el fortalecimiento de la motivación del personal administrativo de la empresa**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 7 días del mes de septiembre del año 2021

LA AUTORA:

f. Ma. Lourdes García

**García Morán María Lourdes**

# CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

## INFORME DE PLAGIO



Guayaquil, 30 de agosto del 2021

### CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

#### INFORME DE PLAGIO

**URKUND**

Documento	<a href="#">ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN LABORAL DESDE UNA PERSPECTIVA GENERACIONAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIO LOGÍSTICO.docx</a> (D111768699)
Presentado	2021-08-27 22:40 (-05:00)
Presentado por	valeria.conforme@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	sofia.carrillo.ucsg@analysis.orkund.com

0% de estas 46 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

**Tema:** Estudio de la comunicación interna y su relación con la motivación laboral desde una perspectiva generacional en una empresa de servicio logístico en la ciudad de Guayaquil: Propuesta de un plan de comunicación interna para el fortalecimiento de la motivación del personal administrativo de la empresa.

#### Estudiantes:

- Valeria Selena Conforme Flores
- María de Lourdes García Morán

**Docente Tutora:** Psic. Org. Sofia Carrillo Saldarreaga, Mgs.

FIRMA



## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, agradezco a Dios por bendecirme día a día y así me permitió mantenerme fuerte en una nueva ciudad lejos de mi familia.

Agradezco a mis padres porque sin su esfuerzo toda mi trayectoria no sería posible, a mi mamá Marjorie Flores por guiarme y amarme siempre, a mi papá Jacinto Conforme por costear mis estudios y siempre apoyarme incondicionalmente.

A mis hermanos, Jessica y Javier por ser parte fundamental en mi vida siendo ellos los que a pesar de la distancia estuvieron presentes y han sido mi inspiración.

Agradezco a mi compañera de trabajo de título María Lourdes García que ha sido parte de mi trayectoria universitaria y hemos compartido momentos inolvidables en nuestra vida, tanto como compañera de clase como mi mejor amiga, por siempre darme ánimos cuando más lo necesite, y por su contribución excepcional en nuestro trabajo de título.

A mi novio Víctor Cruz, por convertirse en una parte importante de mi vida y por estar incondicionalmente para mí, en todo lo que estuviera a su alcance.

Al concluir esta etapa universitaria, quiero agradecer también a los profesores que fueron mis mentores, en especial a mi tutora de trabajo de título Sofía Carrillo que nos ha guiado con sus conocimientos, con mucha paciencia para lograr nuestras metas propuestas.

**Valeria Selena Conforme Flores**

## **AGRADECIMIENTOS**

El presente trabajo de título es el resultado del esfuerzo conjunto de todos los que hicimos parte del equipo de trabajo a pesar de las dificultades presentadas durante el proceso. Es por esto, que le agradezco a Dios por brindarme salud, sabiduría, compromiso y la oportunidad de culminar con éxito una etapa más de mi vida.

A mi tutora Psic. Org. Sofia Carrillo por aceptar trabajar con nosotras a la mitad del proceso, dirigirnos con responsabilidad afianzando conocimientos y confiar en nuestras capacidades para desarrollar el trabajo y a cada uno de los y las docentes de la carrera a quienes les debo gran parte de mis conocimientos y su paciencia.

A mis padres Kary y José por ser los principales motivadores y sustento en todo sentido de mi vida creyendo en la hija que han formado, impulsando mis metas y no dudando de mis habilidades. A mi hermana menor Paula García quien es la niña de mis ojos y me enseñó el amor real de familia y es mi debilidad en todo sentido.

A mi compañera de trabajo de título Valeria Conforme que además es una de mis mejores amigas y mi hermana de otra mamá desde que iniciamos juntas esta carrera convirtiéndose en parte de mi familia como apoyo en todo tipo de situaciones y por tenerme paciencia sobre todo en mi carácter durante este proceso y ser una compañera excelente en cada fase del trabajo.

A Claudia Rodríguez por ser de esas casualidades que te regala la vida y se convierte en una mejor amiga incondicional no solo en la universidad sino para la vida, por ser ayuda fundamental en este proceso dándome apoyo y seguridad siempre que lo necesito sobre todo en las dificultades, por soportar mis frustraciones, llantos y alegrías a lo largo del trabajo, por darme luces, ideas y positivismo en todo momento, por ser mi distracción y desestresarme cuando más lo necesito, en fin, por ser una amiga muy especial e incondicional desde que nos conocimos.

**María Lourdes García Morán**

## **DEDICATORIA**

A mis amados padres Marjorie Flores y Jacinto Conforme por guiarme en todo momento, por ser mi fortaleza y mi ejemplo, por brindarme una buena educación con su amor y sacrificio, por confiar en mí en todo momento, a ellos dedico mi esfuerzo por ser mi ejemplo de lucha y perseverancia siendo mi pilar fundamental y por los cuales culminé mi carrera.

**Valeria Selena Conforme Flores**

## DEDICATORIA

Antes que nada, quiero dedicar el presente trabajo de título a una de las personas más importantes de mi vida quien en vida fue mi abuelita Lourdes Rodrigo, por ser ayuda fundamental de mi mamá en mi crianza y formación de la persona en la que me estoy convirtiendo, por amarme y cuidarme por sobre todas las cosas, por soñar en grande para mí y porque sé que desde el cielo me está apoyando, sonriendo, eligiendo telas hermosas y confeccionando mi vestido de graduación como lo anhelábamos, por siempre confiar en mí y destacar mis virtudes enseñándome todas sus habilidades y por dejarme 20 años de recuerdos inolvidables y ser mi amor infinito.

A mi mamá Kary Morán por ser la persona que aceptó a pesar del temor apoyarme económicamente en estos años de carrera universitaria y por enseñarme a ser fuerte y valiente para que por más que la vida y las personas sean complicadas no decaer durante el camino. A mi papá José García que ha sido el lado cómplice de mi carrera y engreidor, aunque discutamos o no nos entendamos la mayoría de los días, pero todo por mi bienestar. A mi tía Narcisa Morán por ser la parte estricta de mi familia y ayudarme cuando lo necesito.

A mi hermana Paula por siempre sacarme de la rutina y devolverme un poco de la niñez que había perdido, por hacerme tener los mejores ataques de risa y los mejores abrazos junto a un te amo sincero antes de dormir y estar impaciente por cada espacio libre que tengo para que pasemos juntas.

Finalmente, pero no menos importantes a los pocos amigos, pero valiosos que hice de psicología clínica y organizacional con quienes he vivido las mejores fiestas, reuniones para nada tranquilas y experiencias inolvidables en esta etapa universitaria, por ser simplemente ellos conmigo y dejarme ser con ellos y estar segura de que cuando seamos colegas la parcería seguirá intacta.

**María Lourdes García Morán**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION**

**CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Cabezas Córdova Belén, Mgs.**  
DIRECTOR O DELEGADO DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Sánchez Ube Pricila, Mgs.**  
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Galarza Colamarco Alexandra Patricia, Mgs.**

OPONENTE

# ÍNDICE GENERAL

RESUMEN .....	XIX
INTRODUCCIÓN .....	2
CAPITULO I .....	5
MARCO TEÓRICO.....	5
<b>1. Definición de la comunicación .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Procesos de la comunicación .....</b>	<b>5</b>
<b>3. Importancia de la comunicación organizacional. ....</b>	<b>8</b>
3.1. Finalidad de la comunicación en las organizaciones.....	10
<b>4. Tipos de comunicación:.....</b>	<b>12</b>
4.1. Comunicación interna: .....	13
4.2. Comunicación externa: .....	13
<b>5. Proceso de la Comunicación Interna: .....</b>	<b>14</b>
5.1. Medios y canales de Comunicación Interna .....	16
5.2. Instancias del proceso de la comunicación interna .....	19
<b>6. Comunicación digital .....</b>	<b>20</b>
6.1. Medios y canales de comunicación digital.....	23
<b>7. Diversidad Generacional .....</b>	<b>24</b>
7.1. Definición de mentalidad generacional .....	25
<b>8. Generación Tradicionalista.....</b>	<b>25</b>
8.1. Marco General de la Generación T .....	26
8.2. La Generación T en el contexto organizacional .....	26
<b>9. Generación Baby Boomer .....</b>	<b>27</b>
9.1. Marco General de la generación BB.....	27
9.2. La generación BB en el contexto organizacional .....	28
<b>10. Generación X .....</b>	<b>29</b>
10.1. Marco general de la generación X.....	29
10.2. La generación X en el contexto organizacional .....	30

<b>11. Generación Millennial .....</b>	<b>31</b>
11.1. Marco general de la Generación Y .....	31
11.2. La generación Y en el contexto organizacional .....	32
<b>12. Motivación.....</b>	<b>33</b>
12.1. Definición de Motivación .....	34
12.2. Tipos de motivación en el ámbito laboral .....	34
<b>13. Teorías motivacionales.....</b>	<b>35</b>
13.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades .....	35
13.2. Teoría de Herzberg .....	37
13.3. Teorías X y Y de Douglas McGregor.....	38
CAPITULO II: .....	40
ANÁLISIS INSTITUCIONAL .....	40
<b>1. Valores organizacionales de la empresa.....</b>	<b>41</b>
CAPÍTULO III .....	42
MARCO METODOLÓGICO .....	42
<b>1. Planteamiento del problema de investigación.....</b>	<b>42</b>
<b>2. Formulación de las preguntas de investigación.....</b>	<b>43</b>
2.1. Pregunta primaria: .....	43
2.2. Preguntas secundarias .....	43
<b>3. Planteamiento de objetivos: .....</b>	<b>43</b>
3.1. Objetivo general.....	43
3.2. Objetivos específicos:.....	43
<b>4. Enfoque metodológico.....</b>	<b>44</b>
4.1. Diseño de investigación.....	44
<b>5. Tipo de investigación .....</b>	<b>45</b>
5.1. Metodología de trabajo de enfoque mixto.....	45
<b>6. Segmentación del Universo.....</b>	<b>45</b>
6.1. Población .....	45
6.2. Muestra .....	45

<b>7. Dimensiones .....</b>	<b>47</b>
7.1. Comunicación interna .....	47
7.2. Motivación.....	47
7.3. Grupo Generacional .....	47
<b>8. Métodos y técnicas de investigación .....</b>	<b>47</b>
8.1. Enfoque de investigación: Mixto cuya técnica es la encuesta.....	47
CAPÍTULO IV .....	49
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	49
CAPITULO V .....	74
PROPUESTA .....	74
<b>1. Introducción:.....</b>	<b>74</b>
<b>2. Visión: .....</b>	<b>75</b>
<b>3. Misión:.....</b>	<b>75</b>
<b>4. Objetivo general: .....</b>	<b>75</b>
<b>5. Alcance (Beneficiarios):.....</b>	<b>75</b>
<b>6. Fortalezas (Ventajas): .....</b>	<b>76</b>
<b>7. Debilidades (Desventajas): .....</b>	<b>76</b>
<b>8. Planificación del plan de comunicación interna según sus estrategias</b>	
<b>79</b>	
CONCLUSIONES.....	80
RECOMENDACIONES .....	82
REFERENCIAS.....	84
ANEXOS .....	87



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Características de la generación de los Tradicionalistas según el contexto del management.....	27
<b>Tabla 2.</b> Características de la generación de los Baby Boomers según el contexto del management.....	29
<b>Tabla 3.</b> Características de la generación de la generación X según el contexto del management. ....	31
<b>Tabla 4.</b> Características de la generación de los Millenialls según el contexto del management. ....	33
<b>Tabla 5.</b> Personal objetivo para encuesta del grupo administrativo. ....	46
<b>Tabla 6.</b> Personal objetivo para encuesta del grupo operativo. ....	46
<b>Tabla 7.</b> Flujo de información a través de canales organizacionales. ....	49
<b>Tabla 8.</b> Interés de opiniones por parte de la organización. ....	50
<b>Tabla 9.</b> Comunicación Interna entre áreas. ....	51
<b>Tabla 10.</b> Comunicación Interna de equipos de trabajo.....	52
<b>Tabla 11.</b> Decisiones basadas en información.....	53
<b>Tabla 12.</b> Conocimiento de medios de comunicación interna.....	54
<b>Tabla 13.</b> Sistema de comunicación bidireccional. ....	55
<b>Tabla 14.</b> Sentido de pertenencia e identidad de los colaboradores.....	56
<b>Tabla 15.</b> Fortalezas y debilidades mediante la comunicación interna. ....	57
<b>Tabla 16.</b> Trabajo en equipo mediante la comunicación interna. ....	58
<b>Tabla 17.</b> Requerimientos de trabajo mediante la comunicación interna.....	59
<b>Tabla 18.</b> Herramientas tecnológicas dentro de la organización.....	60
<b>Tabla 19.</b> Capacitación acerca de herramientas tecnológicas dentro de la organización. ....	61
<b>Tabla 20.</b> Redes sociales como medio de comunicación organizacional. ....	62
<b>Tabla 21.</b> Importancia de los medios de comunicación tradicionales. ....	63
<b>Tabla 22.</b> Sesiones de retroalimentación.....	64

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Procesos de la comunicación .....	6
<b>Gráfico 2.</b> Objetivos de la Comunicación Interna .....	13
<b>Gráfico 3.</b> Tipos de Comunicación Externa .....	14
<b>Gráfico 4.</b> Pirámide de Maslow.....	37
<b>Gráfico 5.</b> Flujo de información a través de canales organizacionales.....	49
<b>Gráfico 6.</b> Interés de opiniones por parte de la organización .....	50
<b>Gráfico 7.</b> Comunicación Interna entre áreas .....	51
<b>Gráfico 8.</b> Comunicación Interna de equipos de trabajo.....	52
<b>Gráfico 9.</b> Decisiones basadas en información. ....	53
<b>Gráfico 10.</b> Conocimiento de medios de comunicación interna.....	54
<b>Gráfico 11.</b> Sistema de comunicación bidireccional. ....	55
<b>Gráfico 12.</b> Sentido de pertenencia e identidad de los colaboradores. ....	56
<b>Gráfico 13.</b> Fortalezas y debilidades mediante la comunicación interna. ....	57
<b>Gráfico 14.</b> Trabajo en equipo mediante la comunicación interna.....	58
<b>Gráfico 15.</b> Requerimientos de trabajo mediante la comunicación interna.....	59
<b>Gráfico 16.</b> Herramientas tecnológicas dentro de la organización. ....	60
<b>Gráfico 17.</b> Capacitación acerca de herramientas tecnológicas dentro de la organización.....	61
<b>Gráfico 18.</b> Redes sociales como medio de comunicación organizacional .....	62
<b>Gráfico 19.</b> Importancia de los medios de comunicación tradicionales. ....	63
<b>Gráfico 20.</b> Sesiones de retroalimentación.....	64

## RESUMEN

El presente trabajo de título se realizó en una empresa multinacional privada con una estructura organizacional funcional del sector logístico, con sucursal en Guayaquil. Se realizó un diagnóstico para la detección de las necesidades de la organización y de los colaboradores en torno a la comunicación interna, por lo que se identificó que la comunicación interna no está alineada a las demandas de las necesidades de los grupos generacionales que conviven en la misma organización, por lo tanto, como objetivo general del presente estudio se centró en determinar la influencia de la relación entre la comunicación interna y la motivación laboral desde una perspectiva generacional, haciendo énfasis en los procesos comunicativos internos de la organización, a través de herramientas cualitativas y cuantitativas tales como encuestas al personal, entrevistas a mandos medios y altos de la empresa.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el levantamiento de información, se buscó generar una propuesta enfocada en las necesidades de la comunicación en relación a las perspectivas de las generaciones que conviven en la organización bajo estudio buscando así la sinergia entre canales tradicionales y tecnológicos propios de la comunicación interna.

***Palabras Claves: Comunicación interna, grupo generacional, motivación laboral.***

## **ABSTRACT**

The present title work was carried out in a private multinational company with a functional organizational structure of the logistics sector, with a branch in Guayaquil. A diagnosis was carried out to detect the needs of the organization and the collaborators regarding internal communication, for which it was identified that internal communication is not aligned to the demands of the needs of the generational groups that coexist in the same organization, therefore, as a general objective of this study focused on determining the influence of the relationship between internal communication and work motivation from a generational perspective, emphasizing the internal communication processes of the organization, through tools qualitative and quantitative stories such as personnel surveys, interviews with middle and senior managers of the company.

According to the results obtained in the information gathering, it was sought to generate a proposal focused on the needs of communication in relation to the perspectives of the generations that coexist in the organization under study, as well as the synergy between traditional and technological channels typical of internal communication.

***Keywords: Internal communication, generational group, work motivation.***

# INTRODUCCIÓN

Desde el comienzo, la humanidad ha tenido la necesidad de comunicarse y se ha vuelto indispensable compartir información para orientar e informar a las personas que componen nuestro medio; puesto a esto, la sociedad ha atravesado modificaciones de comunicación y maneras de hacerlo, sobre todo en el ámbito organizacional, las cuales tienen la necesidad de obtener información del entorno, como elemento para reducir la incertidumbre y desconocimiento en torno a la toma de decisiones y está presente en todas y cada una de las actividades realizadas por los individuos.

Es por esto, que las empresas en respuesta a la demanda comunicativa dentro de las mismas han generado y potenciado el desarrollo de la comunicación interna y externa, sin embargo, el proceso de comunicación interna hace referencia al punto de partida importante para los procedimientos claves dentro de la organización bajo estudio con el fin de lograr comunicación eficaz e interacción entre los colaboradores y lo que ha sido fundamental para el funcionamiento y éxito de las empresas que va ligado a los objetivos y estrategias organizacionales.

En la actualidad, las empresas buscan la manera de innovar su comunicación interna para fomentar la motivación laboral a través de los canales y medios de comunicación alineados a las demandas de los colaboradores y a la realidad de la empresa.

Ante lo anteriormente expuesto, se manifiesta la importancia de un flujo de comunicación interna dinámico y eficiente en el ámbito laboral, se toma de referente global en cuanto a buen manejo de comunicación interna a la empresa Starbucks; ya que dicha organización ha demostrado tanto a su público externo como al interno la relevancia que le dan a la comunicación interna y su flujo de información para cumplir satisfactoriamente los objetivos organizacionales generando así, motivación en los colaboradores de las áreas que componen la organización.

El CEO de Starbucks lo hizo presente en una entrevista al mencionar lo siguiente: “Nuestro éxito no es un título, sino algo que se gana día a día”, con esta frase busca animar a sus baristas y colaboradores en medio de las turbulencias de los mercados bursátiles, los cuales afectan directamente a la estabilidad económica, a través del email institucional.

En el mismo mensaje el CEO hace referencia a que dentro de la organización no se concibe a la comunicación interna solo como un medio de flujo de información relevante, sino como herramienta indispensable de motivación, que aporta al sentido de pertenencia e identidad organizacional a través del employer branding y a la productividad enfocada en la satisfacción de los clientes sin dejar de generar bienestar para sus colaboradores. Cabe recalcar que dicho mensaje no pasó desapercibido en ninguna vertiente, desde su contenido hasta su autodefinición como partner lo cual hizo que esté al mismo nivel de todos los colaboradores sin importar la jerarquía de la estructura organizacional.

Unilever, empresa multinacional fue constituida en julio del año 1995 en la ciudad de Quito, República del Ecuador y se encuentra domiciliada en el km. 22.5 de la vía a Daule, Guayaquil y es una filial de la multinacional Unilever; se dedica a la venta de productos de consumo masivo con el objetivo de hacer de la vida sustentable algo cotidiano para sus consumidores.

Dicha empresa es referente a nivel Latinoamericano y tiene presencia de sucursales dentro de Ecuador. Esta organización maneja un flujo de comunicación amistosa tanto para su público externo como interno, debido a que maneja medios de comunicación interna tecnológicos denominado “centro de medios”, en el cual genera comunicados e informativos al alcance de todos, rescatando información como: historia, información básica de empleados, accionistas, auditores, principales ejecutivos, desempeño de la compañía, datos financieros claves y compañías similares, es decir, datos de sus competencias; los cuales también los compilan de

manera específica y detallada en un informe de la compañía al cual se accede a través de su sitio web mediante una compra en línea.

Grupo Bimbo, la cual nace en 1943 bajo la idea de una panificadora fundándose dos años más tarde (1945) como Panificación Bimbo S.A y promoviendo al Osito Bimbo como logotipo. Hoy en día Grupo Bimbo es la panificadora más importante del mundo con presencia en 33 países de América, Asia, Europa y África contando con más de 13.000 productos y más de 100 marcas. Esta organización cuenta con medios de comunicación interna tradicionales y tecnológicos expuestos en la página web desarrollada de manera amigable para los lectores y fundamenta su idea de comunicación en generar confianza para sus colaboradores y consumidores. Tienen estrategias internas la cual presta máxima atención a su formación, seguridad, condiciones de trabajo y posibilidades de desarrollo profesional y un Modelo de Auditoría de Comunicación Integral (MACI) el cual les permite medir el impacto del flujo de información.

Para el presente trabajo de título, se seleccionó a una institución para realizar un estudio de comunicación interna desde una perspectiva generacional para determinar la influencia que se genera entre el proceso de comunicación interna y la motivación laboral dentro de los procesos comunicativos de la empresa y diseñar una propuesta de cambio acorde a las necesidades mediante un plan de comunicación interna.

# CAPITULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1. Definición de la comunicación

La definición de la comunicación a través de los años tiene diferentes puntos de vistas que son abordados por diferentes autores con la necesidad del individuo del intercambio de información.

Como lo afirma Chiavenato (2011) la comunicación es "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social" (pág., 110)

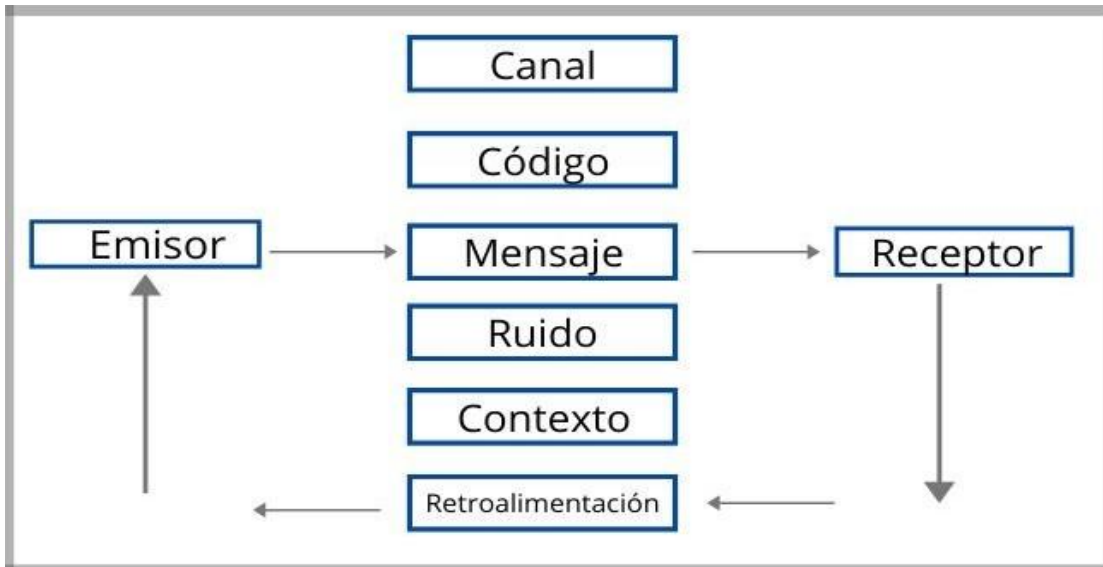
En el año 2011, Robbins sustenta que "La Comunicación proporciona la información necesaria para lograr que el trabajo se lleve a cabo con eficacia y eficiencia en las organizaciones. Como tal, no hay duda de que la comunicación está vinculada fundamentalmente con el desempeño de la gerencia". (Stephen P. Robbins, 2011, Pág. 256).

Se puede decir entonces que la comunicación es el medio por el cual se ejerce influencia sobre las personas para conseguir los deseos o impartir órdenes, por lo tanto, es prioritario que la misma sea efectiva, ya que la comunicación es de gran importancia para que haya una buena interacción de las relaciones humanas.

### 2. Procesos de la comunicación

Cordero (2018) afirma que "los procesos de la comunicación son todos los factores que intervienen en el proceso de envío y recepción de un mensaje. Cada elemento aporta un valor que, dependiendo de la circunstancia, ayuda a mejorar o a distorsionar la comunicación", por esto, se define de acuerdo con este autor los siguientes elementos que intervienen en el proceso de comunicación:





**Gráfico 1.** Procesos de la comunicación

**Fuente:** Lisandra, Cordero, La comunicación como proceso cultural. Pistas para el análisis (2018)

### **Emisor**

El emisor es donde comienza por primera vez la comunicación y su proceso por ser quien empieza el mensaje, para que este se pueda cumplir de manera satisfactoria.

Guanipa (2012) afirma que “el emisor tiene que compartir los mismos canales y códigos comunicacionales con su receptor; de lo contrario, el proceso no culminará exitosamente” (p.43). Es por esto, que según este estudio se tiene como referencia que el emisor es quien tiene como intención principal comunicar se evidencia que este es un rol flexible porque al transmitir el mensaje al receptor puede esto traer otro tipo de información.

### **Receptor**

Guanipa (2012) señala que “El receptor es quien recibe el mensaje del emisor, puede ser voluntario o involuntario, ya que puede estar participando activamente en el proceso comunicativo” (p. 32). Por lo tanto, es de misma forma en la que puede ser un actor incidental, como cuando escucha una conversación de otras personas o recibe un mensaje que no era para él.

En ese sentido, el receptor puede recibir el mensaje y no responder. Pero si lo responde, deja de ser receptor para convertirse en emisor, ya que su rol ahora implica enviar un mensaje.

### **Código o lenguaje**

El código o lenguaje es el conjunto de signos con el que se transmite un mensaje.

En ese sentido, los códigos lingüísticos pueden ser:

- **Orales:** Se basa por el uso de la lengua o el idioma que se expresa de manera hablada.
- **Escritos** Se basa en los símbolos o idiomas en el que se quiera transmitir. Los códigos también pueden ser **no lingüísticos**, como las señales de tránsito, que son signos de carácter universal o el lenguaje de señas.

### **Mensaje**

El mensaje es el contenido que se quiere transmitir desde el emisor hacia el receptor. El mensaje está compuesto por una combinación de sistema de signos o símbolos que transmiten un concepto, idea o información que son familiares tanto para el emisor como para el receptor. (Guanipa, 2012, p. 33)

Sin embargo, la decodificación del mensaje depende directamente del resto de los elementos de la comunicación. Si el mensaje es enviado en un código o a través de un canal que solo es familiar para el receptor, será interpretado de forma completamente distinta por el receptor. Por lo tanto, se entiende el mensaje como una información o contenido concreto, ya que su significado e interpretación dependen de múltiples variables.

Rodríguez (2016) "El canal de comunicación es el medio físico por donde se transmite el mensaje del emisor hacia el receptor." s decir, el medio físico que se utilice desde el más común de comunicación hasta el innovador es esencial para generar los sonidos del lenguaje verbal oral pero también lo son el teléfono, el celular, el correo electrónico, la voz, entre otros. (p, 35)

## **Ruido**

El ruido es toda señal que distorsiona el mensaje original que el emisor quiere transmitir. El ruido puede ser ambiental (sonidos que interfieren en la comunicación), del canal (fallas de cobertura), del emisor (uso de código desconocido para el receptor), del mensaje o del receptor. (Guanipa, 2012, p. 33)

Es de vital importancia identificar el medio por el que viene el ruido y el mensaje que quiere transmitir para que de esta manera se pueda disminuir el ruido o eliminarlo para crear una comunicación más efectiva.

## **Retroalimentación**

La retroalimentación o feedback es un mecanismo de control del mensaje por parte del emisor. Debido a que Guanipa, (2012) afirma que “la comunicación es un proceso bidireccional y tanto el emisor como el receptor están cambiando sus roles constantemente, la retroalimentación sirve para determinar la efectividad de los mensajes enviados por el emisor”. De esta forma, quien emite el mensaje puede comprobar si fue recibido e interpretado de forma adecuada. (p, 12)

## **Contexto**

Es la situación en la cual se genera el proceso comunicativo. Incluye factores emocionales, sociales, circunstanciales, etc. y puede tener una influencia en el intercambio de ideas.

### **3. Importancia de la comunicación organizacional.**

Para Rodríguez (2016) la comunicación es “el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos”. (p,54)

La comunicación se refiere al proceso de interacción mediante el cual las personas intercambian información: es la correspondencia entre dos o más personas basado

en la transmisión de señales mediante un código común entre emisores, perceptores y viceversa. Esa comunicación se traslada a las organizaciones en donde se convierte en un elemento transversal en el que participan y se entrelazan cada uno de los miembros

Últimamente, la comunicación en las empresas se ha fortalecido afianzando las relaciones interpersonales de los colaboradores puesto que se generan lazos entre los individuos, favoreciendo cualquier propósito que se desee alcanzar. La comunicación es esencial en cualquier tipo de actividad organizada, siendo uno de los factores imprescindibles para que ésta funcione y se desarrolle adecuadamente.

Cualquier actividad humana se desarrolla a través de la comunicación. Las propias organizaciones, a medida que se han hecho más complejas y han diversificado su radio de actuación, han entendido que la comunicación en la empresa constituye uno de los elementos más importantes para su propio desarrollo.

Para la mayoría de los autores la comunicación organizacional es fundamental para generar compromisos dentro de los procesos que desarrolla la empresa desde los niveles jerárquicos superiores hasta los niveles de mando medio lo cual permite el flujo de los procesos internos y externos de manera rápida y eficaz.

La comunicación es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes y sus colaboradores, por este medio se pueden llevar a cabo procesos de comunicación formales en los que se establecen compromisos con la empresa ya sea a nivel interno o externo.

Cuando la comunicación no se la realiza de manera efectiva, surgen muchos obstáculos dentro de las organizaciones, como la falta de compromiso para realizar las tareas, la ineficiencia en la realización de los objetivos grupales ya que la incorrecta forma de comunicación afecta al trabajo en equipo, y por lo tanto también al clima laboral. (Mejía, 2017, p. 14).

La eficacia de la comunicación depende de la transmisión de la información, los mensajes que se quieran transmitir tienen como objetivo principal fomentar el

trabajo en equipo y a consecuencia de esto, dar paso al desarrollo de la organización.

### **3.1. Finalidad de la comunicación en las organizaciones.**

En las organizaciones se tiene como finalidad lograr los objetivos mediante el intercambio de información para que de esta manera se pueda alcanzar desarrollo y crecimiento. La comunicación está presente en toda actividad empresarial como herramienta fundamental para lograr efectividad en los procesos internos y externos.

Miranda y Pastor, (2015) sustentan 3 formas diferentes de entender la comunicación organizacional: "Como un fenómeno, es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y los diferentes públicos que tiene en su entorno".

Como una disciplina cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio.

Por último, se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros, o entre la organización y su medio, con el fin de que se cumplan mejor y más rápidamente sus objetivos. (Miranda y Pastor, 2015, p. 39)

Se entiende que la comunicación organizacional se procesa por medio de la comunicación dentro y fuera de las empresas, por medio de la cual se intercambian los mensajes que son emitidos y recibidos y finalmente comprendidos por sus destinatarios.

Al tomar en consideración los factores con los que se desarrolla se asume como función primordial la construcción de la cultura, la identidad y la imagen corporativa y esto evidencia la comunicación externa, a su vez los canales de comunicación interna fortalecen y promueven a largo plazo la transmisión de la cultura. La comunicación organizacional promueve la comunicación interna y la comunicación externa que serán explicados a continuación.

Mejía, (2017) plantea que “La comunicación interna en la organización puede fluir vertical u horizontalmente; la forma vertical puede ser dividida, en ascendente o descendente y la comunicación descendente fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo”.

Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones. Esta comunicación la utilizan los gerentes, supervisores, empleados, obreros, técnicos, etc.

En cambio, la comunicación ascendente fluye en forma opuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informar sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización; para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización.

Como afirma Chiavenato, (2011) “Un líder sabe que ambas direcciones son importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas; pero lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello”.

Según el estudio anterior, se concluye que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los colaboradores pasan desapercibidas ya que consideran que esto no influirá en el rendimiento laboral.

### **La comunicación interna**

Bermúdez (2013) afirma que “La comunicación interna permite elevar el compromiso en los colaboradores para que de esa manera se puedan alcanzar los objetivos planteados por la organización” (p, 35), cabe recalcar que trabajar en la buena difusión de información interna tiene el fin de promover el trabajo en equipo y mejorar la productividad.

Además, la comunicación interna posee algunos principios básicos como son la confianza y la lealtad, mediante los cuales se puede encontrar una buena comunicación entre los colaboradores de una organización, ya que la comunicación interna para conseguir su eficacia “debe implicar en el proceso a todos los miembros de la empresa o la institución desde el presidente y la alta dirección hasta el último colaborador de la empresa” (León citado por Morales, 2012 p 221).

Por otro lado, se toma en cuenta la importancia que tiene la comunicación interna para la promoción de la cultura dentro de la organización, medio por el que se desarrollan diferentes procesos de manera interna que rigen con los valores que mantiene la empresa y son reflejados en la cultura.

La comunicación interna y la cohesión cultural es un espacio en el que interactúan individuos por medio del cual se genera su propia cultura, esto da comprender que cada empresa en su comunicación interna desarrolla hábitos, creencias, valores, políticas, entre otros componentes que identifican a la empresa como una construcción social.

#### **4. Tipos de comunicación:**

La información que se maneja dentro del proceso de comunicación organizacional que es vital para el ámbito laboral demanda de mucha planificación con el fin de que la dinámica de flujo de información sea eficaz y eficiente para que se cumplan los objetivos organizacionales y se logre una relación ganar - ganar entre colaboradores, pares y jefes.

Es por esto, que para lograr una correcta planificación del flujo de información y manejo de los diferentes canales de comunicación dentro de la comunicación organizacional se categoriza en las siguientes dimensiones:

#### 4.1. Comunicación interna:

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

Este tipo de comunicación es dirigida específicamente al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo. (Alejandra Brandolini, M. González, 2009, p. 25)



**Gráfico 2.** Objetivos de la Comunicación Interna  
**Fuente:** Alejandra, Brandolini, *Comunicación Interna*. (2009)

#### 4.2. Comunicación externa:

Consiste en transmitir contenidos de diversa índole desde el interior hacia los públicos con los que tienen relación fuera de ella (clientes, proveedores, periodistas, representantes de asociaciones, instituciones gubernamentales, entre otros), mediante acciones selectivas online u offline o utilizando los medios masivos.

Los mensajes que se emiten tienen relación con los objetivos planteados por la organización y lo que ésta considere resulte de interés para cada una de las personas o grupos a los que dirija esa información para cuidar y seleccionar el soporte de transmisión y las vías para generar una retroalimentación adecuada. (Sampirisi, 2015, p.209)



Para el flujo de la comunicación externa entre los beneficiarios de esta se divide de la siguiente manera:



**Gráfico 3.** Tipos de Comunicación Externa  
**Fuente:** Alejandra, Brandolini, *Comunicación Interna*. (2009)

## 5. Proceso de la Comunicación Interna:

La comunicación interna al ser una herramienta de flujo de información específica para generar comunicativos dentro del público interno aborda temáticas de interés común entre jefes, pares y colaboradores en general de los diferentes departamentos que la conforman, debido a que su fin es generar un nivel óptimo de motivación y satisfacción laboral desde la perspectiva del talento humano.

La motivación y satisfacción laboral la va a lograr el subsistema de recursos humanos a través de una proyección ante la organización de tareas organizadas sobre todo en la dinámica de flujo de comunicación interna alineados con los objetivos éticos y productivos de la empresa.

Según estudios de Alejandra Brandolini - M. González, (2009)" en el ámbito de la comunicación interna existen diferentes sectores, líneas de mando que pueden asumirse como emisores y responsables de este recurso comunicacional. Aunque revisten diferentes propósitos" (p.29-30).

**Alta dirección:** En estos espacios la CI se orienta a alcanzar objetivos más amplios dentro de la empresa, apuntando a potenciar procesos productivos, sociales y económicos. Un mal desarrollo de la CI por este sector puede provocar que se pierdan de vista los objetivos que la empresa se propuso alcanzar propiciando en algunos casos la fractura entre sectores.

**Líneas de mando medio:** La CI utilizada por los mandos medios puede resultar de utilidad para fomentar el trabajo en equipo y definir los objetivos de los puestos. Una mala utilización de la CI por los mandos medios puede generar deficiencia en el desempeño de trabajo, contradicción en los procedimientos y alimentar una cultura verticalista.

**Recursos Humanos:** Involucrados los empleados en general; la CI es de suma utilidad para generar mayor participación y fomentar la integración de los empleados. Una mala CI puede fomentar la falta de armonía, un clima tenso, rumores, malestar y errores de procedimiento dentro de las tareas efectuadas. (Alejandra Brandolini - M. González, 2009, p. 29-30)

Para que una organización logre desarrollar un óptimo nivel de comunicación interna necesita planificar la CI a través de medios y herramientas efectivas, debido a que se consideran a la CI como el tipo de comunicación organizacional más compleja para realizar cambios o alineamientos en pro del bienestar organizacional común, ya que es el tipo de comunicación más directa y al que los colaboradores tienen acceso inmediato y conocen de cerca de la organización en la cual se desempeñan y esto incluye a sus falencias y virtudes.

Es por esto, que el presente estudio realizado considera la siguiente hipótesis acerca de las CI:

La implementación exitosa de una estrategia de comunicación debe partir de un plan de comunicación interna bien diseñado y correctamente realizado, lo que ayuda a mantener unida a la organización y permite producir mejores resultados que se perciben en la mayor eficiencia en la comunicación entre sectores y por el mejor clima laboral. (Alejandra Brandolini - M. González, 2009, p. 37)

## **5.1. Medios y canales de Comunicación Interna**

Según estudios de (Alejandra Brandolini - M. González, 2009) “la comunicación interna es un proceso planificado y continuo que consiste en el diseño, implementación y utilización de diversas herramientas y canales específicos que sostienen algunos de los objetivos propuestos dentro del plan estratégico de comunicación” (p.85).

A raíz de este estudio se pueden distinguir dos tipos de canales que existen dentro de las comunicaciones internas:

Se considera el primer grupo de canales de comunicación interna y los catalogan como tradicionales a todos los medios más directos, debido a que el beneficiario principal es el receptor, ya que este tipo de medios permite una respuesta inmediata al utilizar canales de comunicación cara a cara; correos electrónicos o llamadas telefónicas.

Por otro lado, se considera como segundo grupo fundamental de la comunicación interna a los medios de difusión, debido a que estos canales se utilizan más para la transmisión de información y benefician de manera más directa a un único emisor hacia su público interno (receptores) utilizando medios como carteleras; revistas institucionales o intranet dependiendo el recurso con el que cuenta la organización.

- **Canales Tradicionales:**

La característica principal de este primer grupo de canales de la comunicación interna es el soporte que se les debe dar, debido a que la mayoría de estos canales requieren que se deje por sentado en papel un registro de la difusión de información; es por esto, que se sugiere que se realicen a través de papel o canales gráficos o en su defecto de manera verbal y esto permite que sea efectivo a la hora de comunicar.

Sin embargo, para la detección del medio de canal de difusión de información interna más adecuado para la empresa según el giro de negocio en el cual se desempeñan es importante tener en cuenta los objetivos organizacionales y las herramientas provenientes por parte de la organización y el público interno al cual se va a dirigir la comunicación.

### **Medios y canales tradicionales de la Comunicación Interna:**

Según estudios realizados por Brandolini los medios o canales de comunicación interna tradicionales son los siguientes:

**Cara a cara:** Es una de las herramientas primordiales y a la cual se le debe dar prioridad por encima de los demás canales si fuese posible, una ventaja clave de este medio es la escucha inmediata y la capacidad de la persona para concentrarse en su interlocutor y sus gestos al momento de comunicar.

**House Organ:** Se trata de una publicación institucional que desarrolla temas relacionados a la compañía en la que se pueden encontrar noticias sobre actividades corporativas, información acerca de planes de desarrollo, entretenimiento o novedades.

**Cartelera:** Divulgan información corporativa y de gestión de manera permanente con alta periodicidad y con fácil acceso para todos. Este sistema consta de paneles que pueden ser de plástico que están ubicados en lugares estratégicos de tránsito de los empleados. (Alejandra Brandolini - M. González, 2009, p, 91-p, 92)

**Brochure:** Está compuesto por los materiales gráficos que promueven los productos y servicios que realiza una compañía, se trata de aquella folletería que tiene el objetivo de presentar la compañía hacia el público externo. (p.96)

- **Canales Tecnológicos:**

La característica principal de este tipo de canales de comunicación interna es la retroalimentación (feedback) y los medios de difusión de información específicamente tecnológicos, ya que permite que se desarrolle una ventaja y relación bidireccional principal entre emisores y receptores.

A este tipo de canales de comunicación interna se los cataloga como canales 2.0 debido a que presentan una innovación netamente de medios tecnológicos al momento de comunicar y el feedback que se establece es inmediato y se promueve el diálogo a través de la misma herramienta tecnológica.

Sin embargo, al igual que los medios tradicionales para poder optar por el mejor recurso dentro de la organización, se debe tener en cuenta el público interno al cual se les va a dirigir las comunicaciones, debido a que la realidad de muchas organizaciones es que cuentan con una diversidad de edades generacionales a la cuales es de vital importancia integrar en los medios de trabajo tradicionales o tecnológicos demandados por la época dentro del ámbito organizacional y laboral, debido a que por la estructura propia de cada una de las generaciones existen generaciones que no son tan receptivas y participativas con la tecnología y otras que son más afines a las mismas.

### **Medios y canales tecnológicos de la Comunicación Interna:**

Según estudios realizados por (Alejandra Brandolini - M. González, 2009) los medios o canales de comunicación interna tradicionales son los siguientes:

**E-mails/Agenda electrónica:** Es una herramienta de comunicación que utiliza como soporte una computadora y la red de intranet/internet. Este sistema de respuesta inmediata permite enviar y recibir información a diferentes públicos en forma individual o conjunta a través de las listas de correos (p. 97).

**Newsletters:** Es una publicación electrónica que se distribuye por e-mail en forma periódica (semanal, mensual, trimestral, etc) (p. 94).

**Portal de internet - sitio web:** Es la página institucional de una compañía y la puerta de entrada para la interacción de una empresa con su entorno, es decir, público interno, proveedores, clientes y público en general. (p.97).

**Intranet:** Red privada de computadoras conectadas entre sí, que utiliza la misma tecnología que Internet, con la diferencia que su acceso es restringido solo a los empleados de la compañía. Es altamente compleja y flexible, tiene como fin apoyar la tarea diaria del trabajador, mediante el establecimiento, análisis y agilización de los procesos internos y como estrecho vínculo con los empleados. (p.97).

**Blogs:** Son sitios en Internet de fácil administración y periódicamente actualizados que recopilan cronológicamente textos o artículos de uno o varios autores, apareciendo primero el más reciente donde el autor conserva siempre la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente (p.99).

Cabe recalcar que cualquier medio o canal de comunicación interna que se considere dentro de la organización dependiendo de su público interno y sus herramientas debe ser en torno a los objetivos organizacionales.

El ideal organizacional es lograr una sinergia de los canales o medios de comunicación interna que se desarrollen en la organización, debido a que esto va a permitir que se combinen medios de difusión de la información y se gestione una comunicación efectiva tangible e intangible para cada uno de los miembros de la organización.

Para lograr la sinergia de los canales de comunicación interna se debe realizar en equipo acciones que promuevan feedback hacia el personal, claridad en los mensajes a comunicar, medios y/o canales de comunicación de acuerdo a lo que demanda la dinámica de la organización lo que contribuirá a una cultura organizacional en que haya la apertura al diálogo que favorezca el consenso y la confianza en la organización.

## **5.2. Instancias del proceso de la comunicación interna**

La dinámica de flujo de información interna y una vez culminado el análisis que permite la detección de las falencias u oportunidades de mejora en la organización es necesario que los líderes generen una propuesta de un plan de comunicación interna, el cual debe ser implementado y alineado en base a las estrategias generales de la organización y utilizar efectivamente los recursos y herramientas que otorgue la empresa.

Es por esto, (Alejandra Brandolini - M. González, 2009) considera que ``un buen desarrollo de las comunicaciones internas debe basar su actividad en una forma cíclica que gire en torno a cinco instancias que van encadenadas: el prediagnóstico, el diagnóstico, la planificación, la ejecución del plan y su seguimiento`` (p. 38)

1. **Prediagnóstico:** Esta fase se la considera como el primer acercamiento a la empresa con el propósito de hacer una auditoría que revele información de la organización.
2. **Diagnóstico:** Esta fase busca detectar las falencias o aciertos que ofrece la dinámica de comunicación interna dentro de una organización.

3. **Planificación:** Esta fase se enfoca en proponer la realización de un plan estratégico de comunicación interna teniendo en cuenta los resultados revelados en el prediagnóstico.
4. **Ejecución:** Se realizan las acciones contempladas en el plan estratégico de comunicación interna propuesto con anterioridad.
5. **Seguimiento:** Se van efectuando diferentes mediciones para ver cómo evolucionan las acciones implementadas.

Estas cinco instancias que deben integrar la propuesta de un plan estratégico de comunicación interna va a permitir planificar de manera sistemática y organizada el flujo de información en las empresas sin importar el sector en el que se desenvuelven y a la vez educar y sostener al personal en una imagen corporativa sostenible y con las herramientas necesarias para el desarrollo correcto de las funciones del personal en general desde su puesto de trabajo con el fin de cumplir los objetivos organizacionales y lograr resultados fortaleciendo la motivación y satisfacción de todos.

## **6. Comunicación digital**

La comunicación digital se ha convertido en el nuevo paradigma de la comunicación desde la era de la información en la cual se implementó a nivel global y sobre todo en el contexto organizacional a la tecnología y por ende a los medios tecnológicos que van a permitir agilizar la difusión de comunicación alrededor de cualquier sector organizacional.

Para la implementación de una comunicación digital es primordial que dentro de la organización se provea de un servidor de Internet y que se vuelva un recurso primordial para lograr la conectividad e innovación de los procesos dentro del sector en el que se desenvuelva la organización.

Es indispensable que al momento de implementar la tecnología en los procesos de la organización se empiece por los temas de comunicación sobre todo por los

canales de comunicación interna debido a que es el primer filtro o acercamiento mediante el cual la organización puede difundir notificaciones y/o comunicaciones de interés común para todos los colaboradores, debido a que los medios de comunicación internas digitales no solo son un medio de comunicación, sino también nos brindan la posibilidad de ser un canal de distribución y un entorno de interacción entre los diferentes mandos de la empresa.

Es por esto que, según estudios se puede definir lo siguiente:

Lo que internet ha añadido a la comunicación son tres conceptos clave: interactividad, personalización y globalización y considera que la nueva comunicación digital nos ofrece dentro del contexto de comunicación interna organizacional lo siguiente: alto nivel de segmentación; máxima capacidad de personalización; flexibilidad en los mensajes; información ágil y actualizada; reducción de los costes por impacto; ampliación de los mercados y medición en tiempo real. (Cervera, 2015, p.143)

### **Principios básicos del marketing y la comunicación digital interna**

Para la implementación correcta de un sistema de comunicación organizacional interna se debe llevar una planificación en base a las necesidades de cada uno de los sectores de las empresas y en base a la cronología de innovación en la cual ha progresado la comunicación digital en cuanto a eras de la comunicación y de la civilización.

A raíz de esto se puede definir que la comunicación digital que se puede manejar en la difusión interna de información dentro de la organización puede segmentarse de la siguiente manera:

- **Marketing y comunicación 1.0:** Destaca la capacidad de vender lo que se produce; es decir, su prioridad es el producto y cumplir con la necesidad de cumplir las metas de ventas o de terminación del stock.

En el contexto de comunicación interna, se puede entender a la comunicación 1.0 como la necesidad de la organización de solo comunicar a nivel de tareas o metas



que tenga que cumplir la empresa, no como generar una dinámica de comunicación interna integral y difundir información de importancia para todos los colaboradores.

- **Marketing y comunicación 2.0:** En este tipo de comunicación prima la satisfacción, es decir, busca identificar las necesidades de los clientes.

En el contexto de comunicación interna, se puede comprender a la comunicación 2.0 como la necesidad de la organización de generar un flujo de información más completo para con todos los colaboradores, debido a que busca primar la necesidad de los colaboradores y esto hace que se generen comunicaciones de todo tipo para que los departamentos que conforman la organización estén alineados con las novedades que se generan de manera cotidiana en la empresa lo que contribuye a que la motivación de los colaboradores este en un nivel óptimo debido a que ellos se sienten identificados con la empresa y sienten que la empresa los toma en cuenta dentro de las comunicaciones o toma de decisiones.

- **Marketing y comunicación 3.0:** Este tipo de comunicación apunta a un bienestar social y a la principal atención de las causas sociales, por eso se lo denomina como "Marketing Social".

En el contexto de comunicación interna, se puede entender a la comunicación 3.0 como el tipo de comunicación que apunta generar flujo de información acerca de las causas sociales a las cuales apoya a la organización. Este tipo de organizaciones tiene como fin presentarles a sus colaboradores que la empresa no solo está <dirigida a cumplir sus metas o a generar satisfacción laboral entre los colaboradores de esta, sino que está comprometida con su público externo o con sus consumidores para generar responsabilidad social a través del servicio en el cual se desempeñen.

## 6.1. Medios y canales de comunicación digital

En la actualidad se hace referencia dentro del contexto organizacional a la necesidad de unificar los distintos medios de comunicación interna ya sean tradicionales o digitales de manera planificada, organizada y bien capacitada para que exista un equilibrio en el trabajo colaborativo de todo el personal, debido a que el escenario actual de la mayoría de las empresas se centra en la convivencia de los grupos generacionales que forman parte de las organizaciones.

Es decir, en cada organización existen porcentajes de edades variadas lo cual dificulta un poco la implementación rápida de la comunicación digital dentro de la organización, sin embargo, es necesaria por la constante actualización e innovación del contexto organizacional y si es posible realizarla teniendo en cuenta el tipo de capacitaciones en base a las plataformas que se manejen para que la información llegue a cada colaborador y cada uno pueda utilizar los medios tecnológicos como apoyo en su área de trabajo.

La comunicación digital interna se vuelve más eficiente si se articulan las nuevas estrategias de comunicación las cuales se denominan POEM.

Las POEM son básicamente el sistema que segmentan al tipo de canales de los que se vale la comunicación digital para difundir información de manera ágil y rápida para todos los colaboradores de la organización y significan los siguiente:

- **P:** Purchase media o medios pagados
- **O:** Owned media o medios propios
- **E:** Earned media o medios ganados

Es por esto, que según los estudios (Cervera, 2015) cada uno de estos medios de comunicación digital se basan en los siguiente:

**P: Purchase media o medios pagados:** Son los medios o canales de comunicación de terceros en los que hacemos publicidad de nuestra marca, producto o servicio y pagamos por ello.

**O: Owned media o medios propios:** Son los canales o plataformas de comunicación que ha creado la propia compañía y que, por tanto, controla íntegramente.

**E: Earned media o medios ganados:** Son aquellos medios que siendo externos se hacen eco de nuestras- acciones de comunicación sin que paguemos por ello. (Cervera, 2015, p.148-149)

En base a este estudio, se pueden derivar medios de comunicación interna digital dentro de las organizaciones para sustentar los canales de difusión de información empresarial que se desarrolle dentro de la misma según la necesidad e importancia de cada proceso o servicio acorde al mercado de la empresa.

Es decir, que las organizaciones en cuanto a medios pagados pueden generar spots o comunicativos publicitarios para reforzar la marca institucional, por lo tanto, se basan en un pensamiento de diseño para generar influencia positiva en su público interno y que esto se vea reflejado a manera de employer branding desde cada uno de sus colaboradores hacia el público externo.

En cuanto a medios propios, las organizaciones para un correcto flujo de comunicación interna diseñan canales de acceso rápido y fácil hacia los colaboradores, como lo son los correos institucionales y redes sociales.

## **7. Diversidad Generacional**

En la actualidad conviven generaciones dentro del ámbito organizacional por el cual tienen o han crecido con diferentes ideologías ya sean motivaciones, valores, principios y perspectiva de vida por las cuales se desenvuelven en el medio laboral al mismo tiempo, estas generaciones tienden a cuestionar hechos que se han dado por sentados en la vida diaria, ya que la globalización y la tecnología impulsó el desarrollo acelerado de la humanidad.

### **7.1. Definición de mentalidad generacional**

Los individuos que pertenecen a generaciones diferentes tienden a tener diversas percepciones del mundo, pero de igual similitud a reaccionar ante estímulos sociales ya que ellos no dejan de lado la individualidad, ya que cada uno tienen rasgos diferenciadores; así mismo varios autores sustentan diferentes significados que serán abordados a continuación.

Chirinos (2009) cita a Ogg y Bonvalet (2006), quienes definen la generación desde la perspectiva de la mentalidad generacional como un “grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores” (p. 151).

Molinari (2011) concibe como tal los términos de mentalidad y personalidad generacional, donde define la mentalidad generacional como “el conjunto de actitudes, valores y estilos compartidos por un grupo como resultado de una historia común” (p.40).

Al mismo tiempo indica que la personalidad generacional es el comportamiento a lo que esta mentalidad da origen, manifestado a través de actitudes y conductas muy concretas.

Por ende, esta mentalidad y personalidad generacional serán entendidas a lo largo de este estudio como las configuraciones similares en el comportamiento que tienen los diferentes grupos etarios en su forma de entender, interpretar y evaluar al mundo de acuerdo a su contexto compartido de desarrollo.

### **8. Generación Tradicionalista**

La presente generación más conocida como la generación silenciosa se denomina al grupo que nació entre 1900 y 1945 y tienen actualmente entre 71 y 91 años. Esta generación se vio afectada por la segunda guerra mundial y son personas tradicionales, además, son personas de la tercera edad que por lo general viven solas o junto con las familias de sus hijos.

### **8.1. Marco General de la Generación T**

Crecieron en épocas de dificultad, son personas que esperan ansiosamente su retiro, para lo cual trabajaron toda su vida. Creen en la lógica del sacrificio, el compromiso y el respeto basado en la autoridad. Los jefes mandan y los subordinados obedecen. (Molinari citado por Cruz, A & Machuca, M 2019).

La generación tradicionalista se crio en un mundo de adversidad, guerra y desempleo, se vieron obligados a migrar por las guerras, tienen el valor de ahorrar dinero ya que se consideran que vivieron momentos difíciles. Desde la perspectiva tecnológica es la radio la cual les permite comunicarse de la situación de la guerra.

Se criaron en un contexto de alto desempleo, valoran la posibilidad de tener un trabajo y la jubilación la perciben como una liberación, un premio por una vida de esfuerzo, ellos creen en su totalidad en los rangos altos ya que por ellos demuestran sus respetos y confianza.

### **8.2 La Generación T en el contexto organizacional**

El liderazgo que arraigó en esta época en las empresas era el de estilo transaccional por lo cual reflejaban orden, respeto y disciplina, y de esta manera pocos deciden y muchos obedecen, tienen una autoridad jerárquica por el cual todos respetaban a su jefe y su palabra así mismo era respetada; eran leales a sus organizaciones y viven para ellas, su reconocimiento lo preferían de manera monetaria, y preferían la comunicación netamente formal, sin embargo, no tenían oportunidades de desarrollo. (Molinari citado por Cruz, A & Machuca, M 2019).

Asumen la jerarquía establecida y su posición dentro de ella, por lo que valoran y respetan las decisiones de sus superiores. Son, de hecho, los menos reivindicativos en cuanto a retribuciones salariales o vacaciones: son centrados en la estabilidad y los que menos tiempo dedican al ocio y actividades recreativas, son los que mayores sentimientos de lealtad, fidelidad y constancia tienen hacia la empresa en la que trabajan, donde esperan permanecer el resto de su vida laboral.

VARIABLES	TRADICIONALISTA
Liderazgo	Transaccional
Autoridad	Jerarquía
Foco en el trabajo	Leales a la organización
Compromiso	Viven para la organización
Motivación	Monetario
Comunicación	Formal
Tecnología	Radio
Desarrollo	No tenían oportunidades de desarrollo

**Tabla 1.** Características de la generación de los Tradicionalistas según el contexto del management.

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

## 9. Generación Baby Boomer

Los Baby boomers nacidos entre 1945 y 1964, fueron denominados de esta manera por la explosión demográfica de la época post guerra. Se caracterizan por ser una generación idealista y liberalista con aspiraciones de cambiar el mundo, quienes desde esa época expresaban lo que pensaban por medio de grandes movimientos estudiantiles y a través de la música.

### 9.1. Marco General de la generación BB

Como lo sustenta según Molinari (2011) “A diferencia de sus padres, los tradicionalistas, no son sumisos pues fue una época de auge con relación al poder adquisitivo de las personas y los productos y marcas de consumo en el mercado” es por esto que en el contexto laboral son los que valoran el trabajo y tienen

En las organizaciones se estructura por niveles con simbolos los estatus que tienden a estar vinculados con objetos ( reflejos del consumo a nivel mundial): el auto, la oficina, las reuniones el cual son diferenciadas o filtradas de diferentes maneras en dicga generacion.

Los Baby Boomers al igual que sus padres viven para trabajar, pues como menciona habían construido su identidad sobre el éxito laboral”. Convirtiéndose en *workaholics* debido a querer estar permanentemente

activos con el fin de mantener su estatus en la sociedad y en el trabajo, lo que ocasiona un total desequilibrio en su vida. (Molinari 2011, p.46)

Adicional, priorizan alcanzar resultados y valoran las recompensas relacionadas a los ascensos, pues la jerarquía y autoridad que mantuviesen en la empresa es importante.

En la actualidad esta generación suele ocupar altas posiciones jerárquicas en las organizaciones, no obstante, en un número mínimo pues durante los años se ha dado el ascenso a los de la Gen X a estos puestos; por lo que esta generación se encuentra prácticamente en el proceso de jubilación o le faltan algunos años para hacerlo.

## 9.2. La generación BB en el contexto organizacional

El liderazgo que influye en los baby boomers es transaccional, es decir son enfocados en los resultados que se obtienen en las organizaciones, la comunicación que prefieren es la que vienen de mandos altos y es netamente formal, sin embargo, a pesar de que actualmente tienen cargos altos; en su tiempo en las organizaciones no tuvieron pocas oportunidades de desarrollo. (Molinari citado por Cruz, A & Machuca, M 2019).

Es por esto que la generación baby boomer que lideran muchas organizaciones son individuos que tienen resistencia a los cambios o perspectivas diferentes por las diferentes nuevas ideas que influyen en las organizaciones por las otras generaciones, ya sean por la tecnología que lleva de por medio o por las ideas que pueden aportar otros en la misma organización.

<b>VARIABLES</b>	<b>BABY BOOMERS</b>
Liderazgo	Transaccional
Autoridad	Jerarquía
Foco en el trabajo	Workaholics
Motivación	Desarrollo de carrera
Reconocimiento	Monetario
Comunicación	Formal
Tecnología	Televisión

**Tabla 2.** Características de la generación de los Baby Boomers según el contexto del management.

**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

## 10. Generación X

La generación X es nacida entre 1965 – 1980 y es pequeña a las demás estas crecieron en la época del consumismo, algunos indican que el nombre nació por un estudio de todas en relación con las otras debido a que se vio afectada por la época del consumismo. Algunos estudios indican que el nombre que se le dio a esta generación fue por la no identificación con posturas ideológicas o algún grupo de pertenencia en particular, por su gran escepticismo ante las organizaciones. (Molinari citado por Cruz, A & Machuca, M 2019).

Apareció el internet y dispositivos móviles (beeper) que para muchos era un lujo cambiando radicalmente la forma antigua en que se realizaban las cosas como el llamar a alguien o escribir un documento con estos dispositivos. Con relación al aspecto político y sociocultural presenciaron la caída del muro Berlín y el descubrimiento del VIH.

### 10.1. Marco general de la generación X

Caracterizada por su individualismo y escepticismo en relación con las organizaciones y el estado, porque al ver que sus padres depositaron toda su fe y años de trabajo en estas estas compañías terminaron siendo desplazados, debido a reingenierías y a la crisis económica de la época en el mundo laboral tienen claro en que no pueden confiar en la organización ni en sus directivos y ni jefes inmediatos, la apuesta más segura es en ellos mismos, en su propio desarrollo. (Molinari, 2011, p. 48).

La presente generación con los llamados millenials o generación Y, trabajan para cumplir un propósito o alcanzar un objetivo que lo lleve a la satisfacción de un resultado esperado, no toleran la intromisión en su tiempo, y puesto a esto rechazan los trabajos en su tiempo de descanso, ya que ellos tienden a equilibrar su vida laboral y personal.



Manifiestan un total rechazo a la burocracia y a la autoridad legitimada por una jerarquía pues prefieren un trato equitativo, de par a par, en el que se sientan participes e involucrados en la toma de decisiones y procesos.

Una diferencia importante que Andrés Hatum recalca en sus ponencias es que la principal diferencia entre un X y un Y es que la generación X es individualista por naturaleza, confía en sus capacidades y por si solo está en un proceso continuo de aprendizaje; en el contexto organizacional esperan y valoran una atención personalizada para cada uno de ellos, para poder sentirse especiales y reconocidos. (Molinari citado por Cruz, A & Machuca, M 2019).

Con los GenX se produce el gran quiebre generacional entre los Boomers y los Millennials, pues principalmente el concepto de liderazgo cambia, a no solo seguir órdenes por una jerarquía, si no a liderar a través del ejemplo. A buscar integrar el tiempo familiar con el laboral.

## **10.2. La generación X en el contexto organizacional**

La generación X son leales a sus compañías, han asumido sus valores corporativos y tienen un gran respeto por las jerarquías y sus decisiones, sin embargo, prefieren un trato igualitario con sus pares; también esperan que sus empresas les den el reconocimiento que merecen, mediante ascensos o que influyan netamente en el contrato psicológico. (Molinari citado por Cruz, A & Machuca, M 2019).

Les convierte en la generación más apta para procesos de expansión de la empresa, pese a lo mucho que trabajan, mantienen el equilibrio entre trabajo, vida personal y tecnología. Dadas sus cargas familiares e hipotecas, son también la generación más temerosa de perder sus trabajos, son los trabajadores más agobiados por sus finanzas y los menos satisfechos con sus trabajos.

<b>VARIABLES</b>	<b>GENERACIÓN X</b>
Liderazgo	Transaccional
Autoridad	Trato igualitario con sus pares
Foco en el trabajo	Balance vida-trabajo

Compromiso	Buscaban beneficios en el trabajo
Motivación	Beneficios contrato psicológico
Comunicación	Informal
Tecnología	Internet
Desarrollo	Autodesarrollo

**Tabla 3.** Características de la generación de la generación X según el contexto del management.  
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

## 11. Generación Millennial

La generación Y o también conocidos como Millennials son los nativos digitales nacidos entre 1980 – 2000 en un contexto dominado por el cambio constante. Devastadores sucesos que abarcan atentados terroristas como el de las Torres Gemelas y las guerrillas.

### 11.1. Marco general de la Generación Y

La transición de la dictadura a la democracia en la mayoría de los países del mundo, avances en descubrimientos científicos como la clonación de la oveja y tecnológicos al desarrollar videojuegos y dispositivos móviles como las *tablets* y *smartphones*, así como las redes sociales, transformando totalmente la comunicación y búsqueda de información. (Molinari 2011, p. 52).

Caracterizados por ser idealistas, creativos, innovadores y *multitasking*, quienes se sienten incomprendidos por las organizaciones ya que su deseo cambia constantemente pues no le gusta el status quo. Viven en el presente y se plantean proyectos a corto plazo que sean desafiantes y les permita innovar.

Esta generación valora que se les proporcione libertad de poder participar y comunicar sus ideas, de ser escuchado, pues consideran que es un derecho adquirido ya que crecieron formando activa al ser considerados en la toma de decisiones ya sea de su familia, amigos, comunidad. Molinari citado por Cruz, A & Machuca, M 2019).

En el mundo laboral su permanencia está determinada por varios factores pues la presente generación ha resignificado la actividad laboral: busca placer y diversión en el trabajo

De esta manera el trabajo no lo es todo, pues están buscando constantemente aprender y desarrollar carreras paralelas y su empleabilidad está determinada dependiendo que tan significativo sea el trabajo que realicen, no solo para ellos si no en pro de la sociedad y del ambiente. Además de que ellos no buscan un equilibrio entre trabajo y vida personal pues ellos la integran como una sola.

Buscan contar con flexibilidad de horarios y autonomía para poder tomar decisiones en relación con su trabajo. Prefieren estar en espacios laborales donde primen valores como la transparencia, el respeto, la inclusión y diversidad, así como buen clima laboral multicultural y relaciones interpersonales satisfactorias entre compañeros y jefes pues valoran la comunicación transversal.

Los Millennials desarrollan fidelidad hacia una marca por los valores que esta tiene y proyecta, más no por el trabajo que realizan o el lugar de trabajo. Buscan autonomía en sus conductas en lo personal y laboral. impulsan la diversidad para la eliminación de las etiquetas sociales. Viven y valoran el presente. Para ellos no existe equilibrio de vida, sino la calidad de vida que incluye al trabajo. (Molinari citado por Cruz, A & Machuca, M 2019).

La vida es una sola para esta generación, y buscan vivirla feliz incluyendo al trabajo. Por lo que se reconfiguran las estructuras organizacionales respecto a la jornada laboral, jerarquización, división de vida laboral – familiar, sesiones de retroalimentación.

Los Millennials valoran la flexibilidad de la jornada laboral, nuevas modalidades de trabajo como el teletrabajo, home office, freelance; buscan jerarquías planas y horizontales, y la integración de las esferas de la vida familiar en el trabajo, así como el feedback constante, es por esto que se considera que la velocidad del cambio aumenta con los avances tecnológicos. (Mascó, 2012)

## **11.2. La generación Y en el contexto organizacional**

La generación Y acatan la autoridad más que la respetan es decir que legitiman a su líder. Resulta difícil, por tanto, que la generación Y asuma los valores y filosofía

de la empresa como propios, especialmente si no tienen componente ético y social, algo muy valorado por este grupo de trabajadores.

Han crecido rodeados de tecnologías, que utilizan de manera casi intuitiva, y son conscientes de las posibilidades de estas a la hora de trabajar fuera de la oficina. Valoran, pues, la flexibilidad en el trabajo y el equilibrio entre la vida laboral y la personal. No obstante, son los que más pendientes están de sus móviles y correos electrónicos, también para asuntos del trabajo: contienen la necesidad de tener planes de carrera y están en constante autodesarrollo.

<b>VARIABLES</b>	<b>GENERACIÓN Y</b>
Liderazgo	Transformacional
Autoridad	Legítima a su líder
Foco en el trabajo	Flexibilidad planes de carrera
Motivación	Beneficios como Mentoring
Reconocimiento	Contrato psicológico
Comunicación	Informal
Tecnología	Smartphone
Desarrollo	Autodesarrollo

**Tabla 4.** Características de la generación de los Millenials según el contexto del management.  
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

## **12. Motivación**

La motivación es un concepto fundamental del estudio de la comunicación organizacional interna debido a que permite identificar los factores positivos y negativos de las tareas realizadas por el personal y analizar el nivel de repercusión de las labores del personal en su desempeño y satisfacción.

Estudiar la motivación enfocada en el contexto organizacional hace referencia a la capacidad o nivel de respuesta que tiene una organización para mantener comprometidos a sus colaboradores con el fin de que ellos ofrezcan el máximo

rendimiento laboral y conseguir así, el cumplimiento de los objetivos organizacionales que fundamentan la empresa.

### **12.1. Definición de Motivación**

En 2011, Chiavenato afirma que “el concepto motivación es amplio, y esto puede resultar complejo obtener una definición exacta, sin embargo, basándose en el significado genérico se puede indicar que motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera”, es decir, a través, de comportamientos o de una determinada tendencia. (p. 47).

Es un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable. La motivación es una mediación, un punto o lugar intermedio entre la personalidad del individuo y la forma de la realización de sus actividades, es por ello que requiere también esclarecer el de su eficiencia lo que dirige hacia el logro de dichas actividades de manera que tenga éxitos en su empeño. (Rodríguez 2016, pág. 53)

El tema abordar se considera complejo, sin embargo, esto es un elemento sobresaliente que se debe tomar en cuenta de manera continua en las organizaciones, debido, a que se debe hacer énfasis en el desarrollo de los colaboradores, tanto, en el ámbito personal como en el ámbito laboral, siempre tomando en cuenta las metas a cumplir, siendo, esta la fuente de motivación de los colaboradores de manera continua, haciendo énfasis siempre en los valores organizacionales de la empresa.

### **12.2. Tipos de motivación en el ámbito laboral**

En las organizaciones influyen diferentes tipos de motivaciones, una de ellas se llevará a cabo en los próximos apartados, estos son propuestas por los autores Maslow que sustenta la teoría de las necesidades, Herzberg la teoría de los dos factores X y Y y Douglas McGregor con la teoría de motivación e higiene.

### **13. Teorías motivacionales**

La motivación es el estímulo que permite el logro de determinado objetivo o meta, ya sea diaria; semanal, mensual, trimestral, anual. Cabe recalcar, que los objetivos deben evidenciar un nivel de desafío o reto para los colaboradores.

La compensación o estimulación para realizar las actividades diarias en el trabajo no se pueden plantear como políticas ni se pueden imponer. Los aspectos motivacionales de los colaboradores son complejos de deducir, y a partir de ahí es donde nace la necesidad de conocer las teorías motivacionales que hoy se conocen como las más relevantes en el ámbito laboral. (Cuesta 2015, p.394)

Los integrantes del área de talento humano son los encargados de gestionar estrategias que incrementen el nivel de motivación de los colaboradores, considerando no solo lo monetario sino también lo no monetario. Para elevar el nivel de satisfacción del individuo y por ende en la producción de la organización, el área de talento humano es considerada estratégica, ya que plantea alternativas de reconocimientos alineadas a los diferentes grupos generacionales.

Lo idóneo, es incluir reconocimientos no monetarios que permitan desarrollar competencias, habilidades y conocimientos de los funcionarios para promover, alcanzar el desarrollo y crecimiento profesional. Como aspecto relevante alineado a la motivación son los planes de formación y desarrollo que las organizaciones proponen.

Ante la diversidad generacional existente, las organizaciones deben buscar planes innovadores y desafiantes que capten la atención de los grupos generacionales, impulsando el aprendizaje bidireccional, la oportunidad del trabajo colaborativo y el uso de plataformas tecnológicas.

#### **13.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades**

En 1943, Maslow propone su “Teoría de la Motivación Humana” la cual tiene sus raíces en las ciencias sociales y fue ampliamente utilizada en el campo de la

psicología clínica; a su vez, se ha convertido en una de las principales teorías en el campo de la motivación, la gestión empresarial y el desarrollo y comportamiento organizacional. (Maslow citado por Rodríguez, 2016).

La teoría de las necesidades o también conocida como la pirámide de Maslow es la más importante entre las otras, ya que es considerada la base de las otras teorías motivacionales, de las cuales tiene como fin la autorrealización del personal.

“La teoría de las necesidades: se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo. Existen diversas teorías de las necesidades, las cuales se citarán en el orden que creímos conveniente para realizar comparaciones y adjuntar opiniones sobre las mismas.” (Maslow citado por Huerta, P.; Pedraja, L.; Contreras, S.; y Almodóvar, P. 2011, p. 318).

La teoría de las necesidades se divide en cinco niveles, los cuales se encuentran:

- Primer nivel: conllevan en ella las necesidades básicas del ser humano, como lo son el sueño, la alimentación, el reposo o descanso y la respiración, las cuales son denominadas fisiológicas.
- En el segundo nivel: se encuentra la salud, la familia y la seguridad física, que busca mantener armonía en cualquier situación y es denominada como seguridad.
- Las necesidades de tercer nivel: se encuentran la amistad y la intimidad, en las cuales es denominada como social.
- En el cuarto nivel: se encuentra el éxito, el reconocimiento y el respeto que son denominadas estima/reconocimiento.
- En la cúspide de la pirámide y como quinto nivel, se encuentra la denominada autorrealización, que va de la mano con las anteriores necesidades, ya que para llegar a este nivel las otras debieron ser alcanzadas.



**Gráfico 4.** Pirámide de Maslow  
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

### 13.2. Teoría de Herzberg

La teoría de la motivación sustentada por Herzberg tiene foco de estudio en el trabajo como principal factor de satisfacción, esto significa que se considera que el trabajo es un definido por un mismo individuo que tiene como finalidad alcanzar la motivación en el trabajo. Partiendo de esta teoría y alineándola a un grupo generacional que se centre en el trabajo, es la generación baby boomer debido a que la principal importancia y valor que le daba esta generación era al trabajo sin importar algún desequilibrio entre la vida personal y la laboral, es decir, pertenecen a una generación en donde el trabajo genera una ruptura con su núcleo familiar, considerando el dinero obtenido del trabajo como su principal y único motivador.

De acuerdo a esto, la satisfacción y la insatisfacción laboral son producto de dos tipos de experiencias distintas (modelo de dos factores). Por un lado, los factores que generan satisfacción se conocen como intrínsecos, motivadores o satisfactorios, y por otro lado, los factores que producen insatisfacción se consideran como extrínsecos, de higiene, insatisfactorios o de apoyo. Los factores intrínsecos se relacionan con el contenido del trabajo (el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el reconocimiento, entre otros) y los factores extrínsecos lo hacen con el contexto laboral (relaciones con el supervisor, el



salario y las relaciones con los compañeros, entre otros). (Castillo, 2010, pág. 48)

En las organizaciones se manejan ambos tipos de modelos, y es necesario que se logre un equilibrio entre ambos. Los intrínsecos son aquellos que se relacionan directamente con el individuo o colaborador y el extrínseco se relaciona con todo lo que lo rodea. Para que exista la sinergia necesaria es vital que todos los factores se alineen al individuo.

Los colaboradores tienden a mostrar ambos modelos en todo momento, desde el filtro de la selección, ya que se relacionan con su futuro jefe desde la entrevista que realizan. Adicionalmente, desde aquel filtro existe de por medio una propuesta salarial y las funciones que realizará.

Chiavenato (2011) afirma que “el conjunto de factores motivacionales hace referencia a la autorrealización, ya que se plantea que el individuo mejorara su motivación ante la presencia de un crecimiento y reconocimiento laboral, a través del cumplimiento de sus actividades” (p. 145).

### **13.3. Teorías X y Y de Douglas McGregor**

McGregor enfoca su estudio en la existencia de dos tipos de personas al momento de ingresar en la organización, los cuales, poseen diferentes comportamientos, aspiraciones y objetivos, por lo que necesitan ser estimulados desde diferentes ópticas. Para solventar las necesidades que posee cada grupo de individuos es necesario que la organización conozca lo que espera el futuro colaborador de esta.

La teoría X indica que el individuo posee un nivel bajo de efectividad en sus labores, lo cual se puede verificar a través de sus indicadores de desempeño y proactividad en función al cumplimiento de objetivos.

Bajo esta definición, se hace énfasis que el individuo reacciona ante un reforzamiento negativo para realizar sus actividades diarias, lo cual es

contraproducente, ya que no existe un nivel de motivación en lo que realiza. Con el tiempo es posible que el individuo llegue a realizar su trabajo por inercia y porque se lo obliga, más no porque le gusta.

La teoría Y se basa en que el individuo busca las responsabilidades por cuenta propia, siendo un colaborador proactivo. Por lo que McGregor plantea que para mantener motivados a los que se sienten identificados con esta teoría hay que plantearles nuevos retos, fomentando la responsabilidad y creatividad.

Esta teoría refleja lo que actualmente sucede dentro de las organizaciones. Los colaboradores ya no se conforman con acatar las órdenes del jefe, sino que, al contrario, buscan proponer ideas innovadoras para crecer profesionalmente y a su vez, otorgar resultados que beneficien a la organización. Cabe recalcar, que el personal de esta nueva era es “nativos tecnológicos”, desarrolladores natos de programas que permitan agilizar los procesos convencionales de las organizaciones.

Es la razón por la que el mercado se ha vuelto más competitivo y en que las organizaciones visionarias buscan personal con un enfoque innovador y fresco, que pueda proponer estrategias de solución para mejorar el negocio y marcar la diferencia en el mercado.

## CAPITULO II:

### ANÁLISIS INSTITUCIONAL

Es una empresa líder en Latinoamérica, con más de 50 años de experiencia ofreciendo el servicio de Supply Chain Management para la optimización de las cadenas de suministro: planeamiento, abastecimiento, manufactura y logística, a través de sus unidades de negocio especializadas.

Están comprometidos con la entrega de servicios con los más altos estándares de calidad y enfocados en la mejora continua de sus procesos, a cargo de personal debidamente calificado, con innovación, tecnología para cumplir los requerimientos de sus clientes. Y se compromete a mantener la integridad de sus procesos, la prevención de actividades ilícitas, corrupción y soborno.

Es una compañía multinacional, legalmente constituida y domiciliada hace 17 años en la Notaría Tercera del cantón Quito el 6 de noviembre del 2002 y fue inscrita en el Registro Mercantil del mismo cantón el 17 de diciembre del 2002. Las principales actividades a las que se dedica la empresa bajo estudio son todas aquellas descritas en su objeto social, tales como: prestar servicios de logísticas en general y cubre actividades de almacenamiento, administración de inventarios, despacho de mercadería y prestar asesoramiento en operaciones logísticas de abastecimiento en general.

La organización cuenta con dos sucursales: Guayaquil y Quito. La empresa al ser una multinacional ha formulado su misión, visión y objetivos de negocio en base a las directrices del Gobierno Corporativo (código de ética y reglamentos internos de seguridad y salud en el trabajo).

La declaración de la parte filosófica de la empresa es la siguiente:

- **Misión:** Desarrollo continuo del conocimiento en supply chain management, buscando optimizar la cadena de abastecimiento de sus clientes y proveedores.

El desarrollo continuo del conocimiento al que hace referencia la misión de la organización está basado en los servicios que ofrece la misma debido a que busca ofrecer soluciones integrales y personalizadas de acuerdo a las necesidades de sus clientes, acorde a su amplio conocimiento en logística con presencia eficiente en almacenamiento de materias primas, inventarios en procesos y productos terminados, desde el punto de origen hasta el punto de consumo.

- **Visión:** Ser una corporación multinacional, modelo de excelencia sincronizando cadenas de abastecimiento.
- **Objetivo Organizacional:** Estar entre las cinco primeras compañías que ofrecen servicios de Supply Chain Management en Latinoamérica.

Los valores institucionales que posee esta organización sirven de referente para que sus colaboradores se identifiquen con ella y desarrollen sentido de pertenencia, estos son:

### **1. Valores organizacionales de la empresa**

- **Integridad:** Actuamos con coherencia, responsabilidad y honradez.
- **Madurez:** Procedemos con equilibrio, buen juicio y autoconocimiento.
- **Amplitud Mental:** Desarrollamos nuevas ideas y aceptamos críticas constructivas, valorando los logros propios y ajenos.
- **Confianza:** Mantenemos relaciones transparentes, basadas en la verdad.

A su vez, la empresa cuenta con una serie de certificaciones internacionales tales como: BASC (Business Alliance For Secure Commerce) y Bureau Veritas ISO 9001 - 2015 que avalan sus procesos y a la organización como referente de confianza en el giro de negocio en el que se desenvuelven.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 1. Planteamiento del problema de investigación

El objetivo general del presente trabajo de titulación consiste el estudio de la comunicación interna y su relación con la motivación laboral desde una perspectiva generacional en una empresa de servicio logístico en la ciudad de guayaquil: propuesta de un plan de comunicación interna para el fortalecimiento de la motivación del personal administrativo de la empresa.

El presente trabajo de titulación se da a partir del diagnóstico previo de la situación organizacional actual y de la detección de necesidades de mejora en cuanto al manejo y flujo de información en las áreas administrativas y operativas de la empresa.

A raíz de dicha necesidad, el presente trabajo de titulación surge desde los procesos comunicativos internos necesarios entre colaboradores, los cuales requieren ser mejorados a fin de volverlos más eficientes y facilitar la toma de decisiones y adecuar el manejo y circulación de la información, la difusión oportuna de procedimientos, el manejo adecuado de canales de comunicación interna, la optimización de tiempos de respuesta ante diversas situaciones organizacionales y problemáticas administrativas y operativas.

Otra razón para la realización de este trabajo de título es la necesidad de fortalecer la motivación laboral de los colaboradores a través del diseño de un plan de comunicación interna donde se integren canales tradicionales y tecnológicos dentro los procesos administrativos y operativos acorde a la demanda.

## **2. Formulación de las preguntas de investigación**

### **2.1. Pregunta primaria:**

- ¿Qué impacto tendría la relación entre la comunicación interna y la motivación laboral desde una perspectiva generacional en los colaboradores de las organizaciones?

### **2.2. Preguntas secundarias**

- ¿Cuáles son los grupos generacionales que conviven actualmente en la organización bajo estudio?
- ¿Cuáles son los factores positivos y negativos actuales en la comunicación interna en los procesos administrativos de la empresa de servicio logístico?
- ¿Qué impacto tendría el diseño de una propuesta de plan de comunicación interna según la perspectiva generacional en la motivación de los colaboradores?

## **3. Planteamiento de objetivos:**

### **3.1. Objetivo general**

Determinar la influencia de la relación entre la comunicación interna y la motivación laboral desde una perspectiva generacional en la empresa de servicio logístico.

### **3.2. Objetivos específicos:**

- Reconocer los grupos generacionales que conviven actualmente en la organización bajo estudio
- Identificar los factores positivos y negativos presentes en la comunicación interna en los procesos administrativos de la empresa de servicio logístico.
- Diseñar un plan de comunicación interna para el fortalecimiento de la motivación del personal desde una perspectiva generacional.

## **4. Enfoque metodológico**

### **4.1. Diseño de investigación**

La presente investigación se centra en un diseño no experimental puesto que no se aplicará el diseño del plan de comunicación interna, para esto solo se plantea una propuesta en la empresa logística. La recolección de datos se realizó en los tiempos propuestos dentro del cronograma puesto a esto según los resultados fue recolectada la información y analizada, teniendo como finalidad despejar las variables principales dentro de la realidad que vive la organización.

El alcance del diseño de investigación es descriptivo, debido a que se realizó encuestas y entrevistas esta metodología es un estudio de campo y a su vez se recolectó información por medio de varias fuentes bibliográficas, estos con el fin de lograr resultados satisfactorios para lograr los objetivos propuestos.

#### **4.1.1. Investigación No experimental**

La investigación no experimental se basa en “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P, 2010, p.149). El estudio del presente trabajo es de tipo no experimental, pues para su desarrollo este se basa en la observación de los fenómenos o sujetos de estudio en el contexto laboral para poder obtener datos que serán analizados sin que se dé la modificación de los procesos a nivel interno de la organización.

#### **4.1.2. Alcance del estudio: Descriptivo**

El estudio del trabajo es descriptivo debido a que se procederá a analizar las características propias de cada generación de los colaboradores que forman parte de la organización bajo estudio en función a la comunicación interna y su impacto en la motivación.

De acuerdo con los estudios de alcance descriptivo: “se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P, 2010, p. 85).

## **5. Tipo de investigación**

### **5.1. Metodología de trabajo de enfoque mixto**

El trabajo de título tiene un enfoque mixto, es decir, la investigación será cuantitativa y cualitativa, debido a que se realizará encuestas y entrevistas como métodos para el levantamiento de información a los grupos objetivos como lo son los colaboradores de las áreas administrativas y operativas de la organización bajo estudio.

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Hernández, Fernández y Baptista, citado por Gallego, A., 2010, p.680.)

## **6. Segmentación del Universo**

### **6.1. Población**

La población considerada dentro del trabajo de titulación fueron 66 colaboradores que se encuentran laborando actualmente en la empresa logística de la sucursal Guayaquil, en las que se encuentran diferentes generaciones.

### **6.2. Muestra**

La muestra que se tomó en cuenta fueron los colaboradores que se encontraban con la modalidad de contrato indefinido, los cuales son 33 colaboradores de los cuales 4 pertenecen al área administrativa y 29 pertenecen al área operativa.

La muestra se consideró de esta manera, debido a que los colaboradores que están por un plazo determinado en la organización no conciben de la misma manera la



dinámica de comunicación interna y toma de decisiones que los colaboradores fijos, ya que ese grupo es el que tiene mayor cotidianidad dentro de los procesos de la organización a diferencia de los que hacen trabajo de campo o por contrato.

Se dividen de la siguiente manera:

Personal Administrativo		
Generación	# Colaboradores	Departamento
GEN X	0	Administración
	0	Comercial
GEN Y	1	Administración
	3	Comercial
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	

**Tabla 5.** Personal objetivo para encuesta del grupo administrativo.  
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Personal Operativo		
Generación	# Colaboradores	Departamento
GEN X	0	ACSM
	2	Distribucion
	2	Manufactura
	5	Warehousing
GEN Y	2	ACSM
	6	Distribucion
	5	Manufactura
	7	Warehousing
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	

**Tabla 6.** Personal objetivo para encuesta del grupo operativo.  
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

## **7. Dimensiones**

### **7.1. Comunicación interna**

La comunicación interna de una empresa u organización establece vínculos informativos de diversa naturaleza entre sus propias partes, ya sea desde las cúpulas directivas hacia los colaboradores o viceversa, o entre compañeros de un mismo departamento, suele guiarse por lineamientos internos de la organización y dentro de cierto margen prudente de confidencialidad para con el mundo ajeno a la misma.

### **7.2. Motivación**

Es un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable.

### **7.3. Grupo Generacional**

Es un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores y estilos compartidos por un grupo como resultado de una historia común.

## **8. Métodos y técnicas de investigación**

Método analítico / sintético ya que se debe revisar de manera precisa la información que ha sido recopilado en el proceso investigativo.

### **8.1. Enfoque de investigación: Mixto cuya técnica es la encuesta**

El enfoque de investigación bajo estudio será mixto, ya que al momento de recopilar los datos dará una información y visión más completa del proyecto de investigación. Para realizar el enfoque mixto, se debe efectuar la unión de los enfoques cuantitativo y cualitativo, se necesita al menos un elemento de cada enfoque en el mismo estudio de investigación, es decir, la herramienta que se utilizará.

Como primer paso del enfoque mixto, se procederá con el método cuantitativo y se utilizará como técnica la encuesta. Esta herramienta permite tomar una muestra representativa ya que examina los resultados de manera numérica, es objetiva, utiliza análisis estadísticos, sus preguntas versan sobre los problemas específicos que se requieren, se puede realizar a distancia, entre otros.

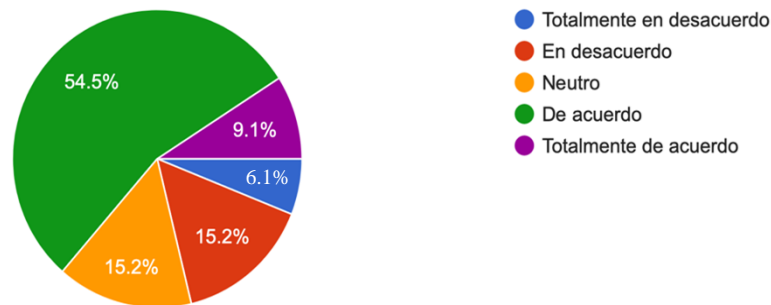
La aplicación del enfoque cualitativo, está dado mediante la realización de las entrevistas dirigidas a jefes de área, como lo afirma Sampieri (2010) “la entrevista consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir se evaluará el desarrollo de los sucesos y no habrá manipulación ni estimulación con respecto a la realidad”; por lo tanto, la investigación no será experimental. (p, 12).

# CAPÍTULO IV

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Técnica aplicada: Encuesta al personal

### 1. La información que recibe es a través de los canales formales de comunicación de la empresa.



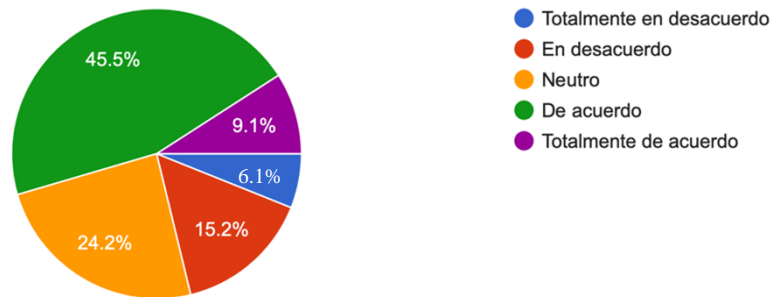
**Gráfico 5.** Flujo de información a través de canales organizacionales.  
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	9.1%
De acuerdo	18	54.5%
Neutro	5	15.2%
En desacuerdo	5	15.2%
Totalmente en desacuerdo	2	6.1%

**Tabla 7.** Flujo de información a través de canales organizacionales.  
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de titulación

Mediante este enunciado se busca determinar si la organización transmite su información a los colaboradores a través de los canales formales que tienen implementados, ante la cual, los encuestados indicaron que estaban de acuerdo en un 54.5% y un 9.1% está totalmente de acuerdo, esto permite inferir que la organización transmite sus comunicados mediante los canales formales, sin embargo, el 15.2% está en desacuerdo y un 6.1% totalmente de acuerdo; lo que evidencia que la información también es transmitida por canales informales de rápido acceso sin dejar de lado al 15.2% que se mantuvo en una postura neutral.

**2. A la organización le interesa su opinión y lo que siente respecto a su trabajo.**



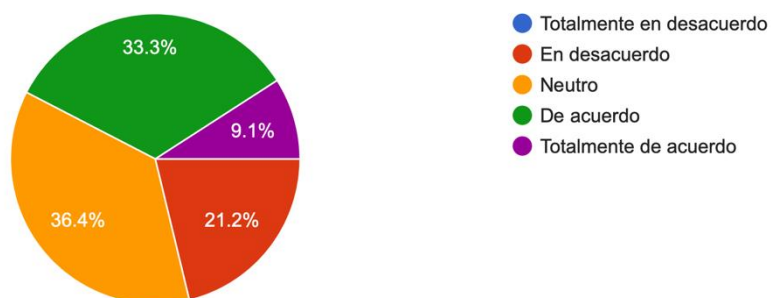
**Gráfico 6.** Interés de opiniones por parte de la organización  
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	9.1%
De acuerdo	15	45.5%
Neutro	8	24.2%
En desacuerdo	5	15.2%
Totalmente en desacuerdo	2	6.1%

**Tabla 8.** Interés de opiniones por parte de la organización.  
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de titulación

El objetivo de este enunciado es determinar si los colaboradores consideran que sus opiniones son tomadas en consideración por parte de la organización con respecto a su trabajo, dando como resultado que el 45.5% está de acuerdo y el 9.1% totalmente de acuerdo, evidenciando que la organización muestra interés en las opiniones de sus trabajadores en cuanto a las funciones que desempeñan; mientras que el 15.2% está en desacuerdo y un 6.1% que está totalmente en desacuerdo, evidenciando que los colaboradores indican que sus opiniones y sugerencias no son tomadas en consideración por parte de la organización, recalcando que un 24.2% de los encuestados mantuvieron una postura neutral.

**3. La comunicación interna es eficaz y fluida entre el personal de las diversas áreas de la organización.**



**Gráfico 7.** Comunicación Interna entre áreas  
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

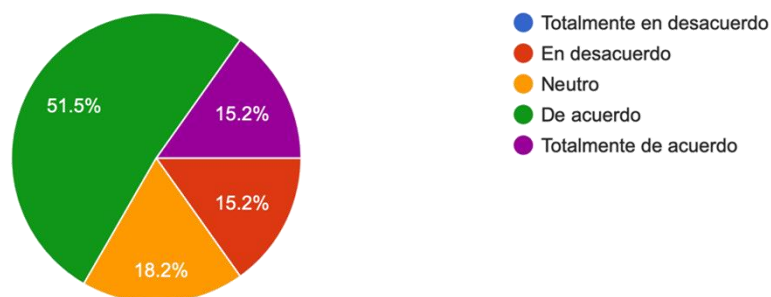
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	9.1%
De acuerdo	11	33.3%
Neutro	12	36.4%
En desacuerdo	7	21.2%
Totalmente en desacuerdo	-	-

**Tabla 9.** Comunicación Interna entre áreas.  
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de titulación

Con este enunciado se busca determinar si existe una comunicación interna efectiva entre las diferentes áreas de la organización, dando como resultado que los encuestados consideren en un 33.3% de acuerdo y un 9.1% en totalmente de acuerdo, resultados que tienen mayor representación en los colaboradores que son parte del área administrativa.

A su vez se evidencia que el 36.4% tiene una perspectiva neutral y el 21.2% está en desacuerdo, estos resultados pueden estar ligados a colaboradores que son parte del área operativa que por sus funciones no se encuentren físicamente dentro de las instalaciones de la empresa, motivo por el cual no perciben la fluidez de la comunicación entre las áreas dificultando la correcta ejecución de su trabajo.

#### 4. La comunicación interna de su equipo de trabajo es efectiva.



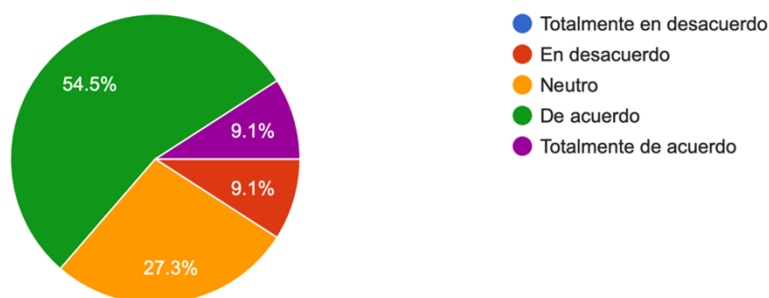
**Gráfico 8.** Comunicación Interna de equipos de trabajo.  
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	15.2%
De acuerdo	17	51.5%
Neutro	6	18.2%
En desacuerdo	5	15.2%
Totalmente en desacuerdo	-	-

**Tabla 10.** Comunicación Interna de equipos de trabajo.  
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de titulación

Con este enunciado se comprueba que la comunicación interna dentro de los equipos de trabajo es altamente efectiva, mostrando así que parte de los encuestados, el 51.5% está de acuerdo y un 15.2% totalmente de acuerdo, en donde los colaboradores perciben que dentro de su equipo de trabajo fluye la comunicación para el desarrollo de sus funciones, mientras que el 18.2% tiene una perspectiva neutral y un 15.2% está en desacuerdo, evidenciando que ciertas áreas necesitan fortalecer la comunicación dentro de sus equipos de trabajo con la finalidad de aumentar su productividad.

**5. Las decisiones tomadas en el lugar de trabajo están basadas en la información recibida.**



**Gráfico 9.** Decisiones basadas en información.  
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

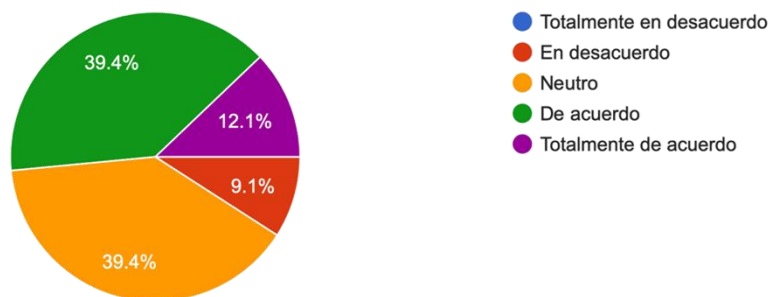
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	9.1%
De acuerdo	18	54.5%
Neutro	9	27.3%
En desacuerdo	3	9.1%
Totalmente en desacuerdo	-	-

**Tabla 11.** Decisiones basadas en información.  
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de titulación

Mediante este enunciado se busca determinar si la información que transmite la organización es primordial para la toma de decisiones con respecto al trabajo y sus procesos, obteniendo como resultado por parte de los encuestados que el 54.5% está de acuerdo y el 9.1% totalmente de acuerdo, demostrando que el acceso a la información facilita las decisiones en su lugar de trabajo; mientras que el 27.3% tiene una perspectiva neutral y el 9.1% en desacuerdo, resultados que pueden estar ligados a colaboradores que realizan funciones externas o de campo motivo por el cual no siempre son participes en la toma de decisiones.



**6. Conoce los medios de comunicación interna que la organización utiliza para difundir información.**



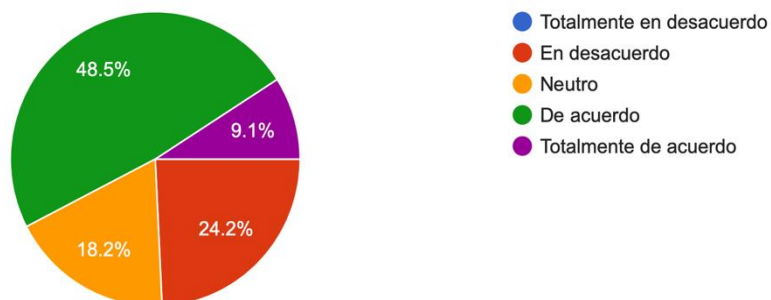
**Gráfico 10.** Conocimiento de medios de comunicación interna  
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	12.1%
De acuerdo	4	39.4%
Neutro	13	39.4%
En desacuerdo	3	9.1%
Totalmente en desacuerdo	-	-

**Tabla 12.** Conocimiento de medios de comunicación interna.  
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de titulación

El objetivo de este enunciado es determinar si los trabajadores conocen los diferentes medios de comunicación interna que posee la organización para difundir información, los encuestados consideran que si conocen los medios de comunicación interna con un 39.4% que está de acuerdo y un 12.1% totalmente de acuerdo, demostrando su conocimiento de los medios formales de comunicación; adicional un 39.4% tiene una posición neutral y el 9.1% está en desacuerdo, es decir que estos colaboradores pueden tener o no conocimiento de los medios de comunicación, ya sea porque no utilizan los medios considerados.

**7. Existe un sistema de comunicación bidireccional y retroalimentador en la organización.**



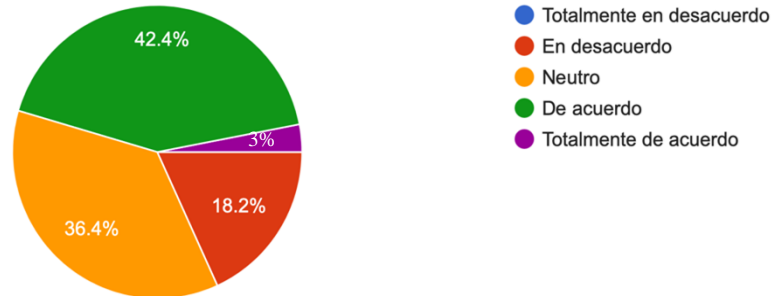
**Gráfico 11.** Sistema de comunicación bidireccional.  
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	9.1%
De acuerdo	16	48.5%
Neutro	6	18.2%
En desacuerdo	8	24.2%
Totalmente en desacuerdo	-	-

**Tabla 13.** Sistema de comunicación bidireccional.  
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de titulación

Mediante este enunciado se busca determinar si la organización tiene implementado un sistema de retroalimentación con los colaboradores, los resultados reflejan que el 48.5% está de acuerdo y el 9.1% totalmente de acuerdo, demostrando la fluidez de los sistemas bidireccionales que tiene la organización entre jefe y subordinados, mientras que el 18.2% tiene una perspectiva neutral y el 24.2% está en desacuerdo, mostrando así una oportunidad de mejora para la organización en el proceso de retroalimentación, ya que todos los colaboradores no se sienten parte de la organización.

**8. La organización promueve a través de los procesos comunicacionales el sentido de pertenencia e identidad de los colaboradores con la empresa.**



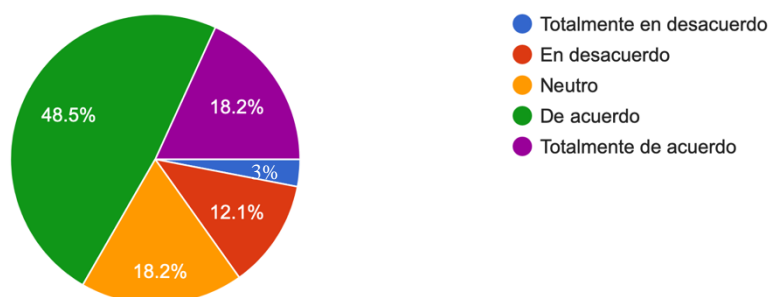
**Gráfico 12.** Sentido de pertenencia e identidad de los colaboradores.  
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	3 %
De acuerdo	14	42.4%
Neutro	12	36.4%
En desacuerdo	6	18.2%
Totalmente en desacuerdo	-	-

**Tabla 14.** Sentido de pertenencia e identidad de los colaboradores.  
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de titulación

Considerando la motivación como variable principal, este enunciado busca determinar el sentido de pertenencia que genera la organización hacia sus colaboradores a través de los procesos comunicacionales que promueven, los encuestados el 42.4% está de acuerdo y 3% está totalmente de acuerdo, evidenciando que cuentan con trabajo colaborativo e informativo, mientras que el 36.4% tiene una perspectiva neutral y el 18.2% que está en desacuerdo, ya que consideran que la empresa a través de los procesos comunicacionales no generan el sentido de pertenencia.

**9. A través de la comunicación interna en la organización puedo detectar mis fortalezas y oportunidades de mejora en el área de trabajo.**



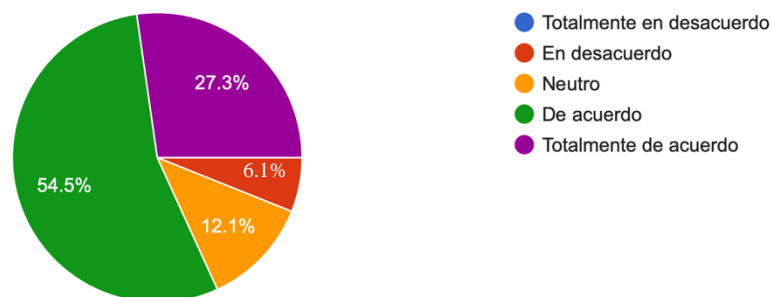
**Gráfico 13.** Fortalezas y debilidades mediante la comunicación interna.  
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	12.1%
De acuerdo	16	48.5%
Neutro	6	18.2%
En desacuerdo	4	12.1%
Totalmente en desacuerdo	1	3%

**Tabla 15.** Fortalezas y debilidades mediante la comunicación interna.  
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de titulación

La mayoría de los encuestados consideran que por medio de la comunicación interna pueden detectar las oportunidades de mejora en sus áreas de trabajo, obteniendo como resultados que el 48.5% está de acuerdo y un 12.1% totalmente de acuerdo, mientras que el 18.2% su perspectiva es neutral y, mientras que el 12.1% está en desacuerdo y el 3% está totalmente en desacuerdo, ya que consideran que no se da este tipo de comunicación para fortalecer su desempeño en sus áreas de trabajo.

**10. El trabajo en equipo se ve influenciado por la información proporcionada por la organización.**



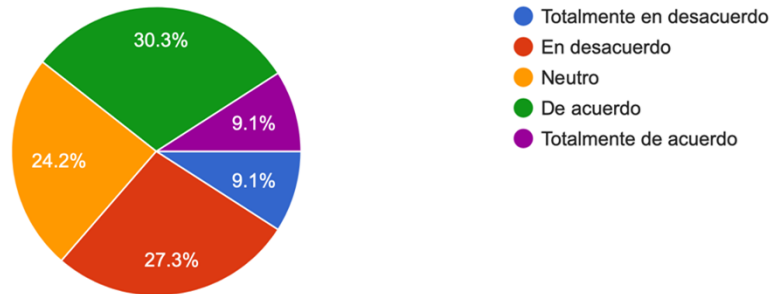
**Gráfico 14.** Trabajo en equipo mediante la comunicación interna.  
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	9	27.3%
De acuerdo	18	54.5%
Neutro	4	12.1%
En desacuerdo	2	6.1%
Totalmente en desacuerdo	-	-

**Tabla 16.** Trabajo en equipo mediante la comunicación interna.  
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de titulación

La mayoría de los encuestados consideran que el trabajo en equipo está influenciado por el acceso a la información que les ofrece la organización, obteniendo un 54.5% que está de acuerdo y el 27.3% totalmente de acuerdo y esto se ve reflejado en el cumplimiento de sus funciones, mientras que el 12.1% de los encuestados se mantiene en una perspectiva neutral y el 6.1% en desacuerdo ya que no todos tiene acceso la información que les proporciona la empresa y que este fomenta el trabajo en equipo.

**11. Considera que los medios de comunicación interna utilizados por la organización son suficientes para los requerimientos de su trabajo.**



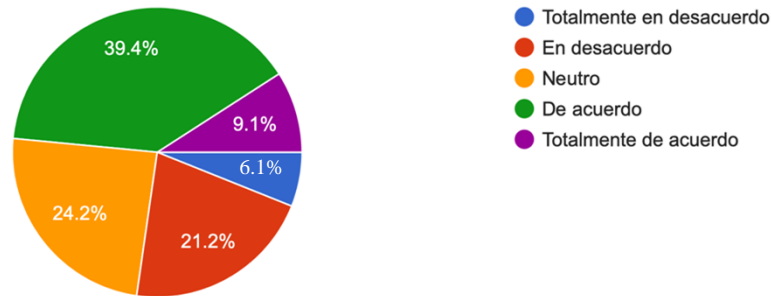
**Gráfico 15.** Requerimientos de trabajo mediante la comunicación interna.  
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	9.1%
De acuerdo	10	30.3%
Neutro	8	24.2%
En desacuerdo	9	27.3%
Totalmente en desacuerdo	3	9.1%

**Tabla 17.** Requerimientos de trabajo mediante la comunicación interna.  
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de titulación

Con este enunciado se busca conocer si los medios de comunicación interna existentes son los necesarios para difundir información, obteniendo como resultado que el 30.3% está de acuerdo y el 9.1% totalmente de acuerdo con los medios que utiliza en la actualidad en la organización, sin embargo, también se refleja que el 27.3% está en desacuerdo y el 9.1% totalmente en desacuerdo y un 24.2% no menos relevante de colaboradores en postura neutral, evidenciando que parte de los colaboradores no están conformes con los medios de comunicación interna actuales, lo que se consideraría pertinente en implementar nuevos canales de comunicación interna para una mayor transmisión de información al personal.

**12. Tengo conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de la organización.**



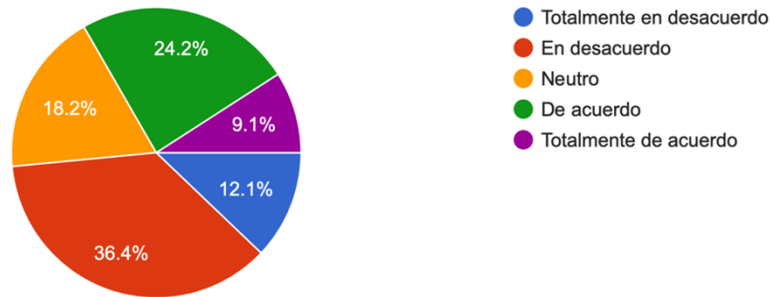
**Gráfico 16.** Herramientas tecnológicas dentro de la organización.  
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	9.1%
De acuerdo	13	39.4%
Neutro	8	24.2%
En desacuerdo	7	21.2%
Totalmente en desacuerdo	2	6.1%

**Tabla 18.** Herramientas tecnológicas dentro de la organización.  
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de titulación

Mediante este enunciado se busca determinar el nivel de conocimiento que poseen los colaboradores en el uso de las diferentes herramientas tecnológicas que tiene la organización para una comunicación interna fluida, obteniendo como resultados que el 39.4% está de acuerdo y el 9.1% totalmente de acuerdo, mostrando así, que si tienen conocimiento del uso de las herramientas, sin embargo, el 21.2% esta en desacuerdo y el 6.1% totalmente en desacuerdo, siendo esta una brecha de conocimiento sobre el uso que tienen los colaboradores en relación a los medios de comunicación interna con los que cuenta la organización, además se evidencia un 24.2% de colaboradores que mantienen una postura neutral hacia el enunciado.

### 13. Recibe capacitación acerca del manejo de herramientas tecnológicas implementadas en la organización.



**Gráfico 17.** Capacitación acerca de herramientas tecnológicas dentro de la organización.  
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

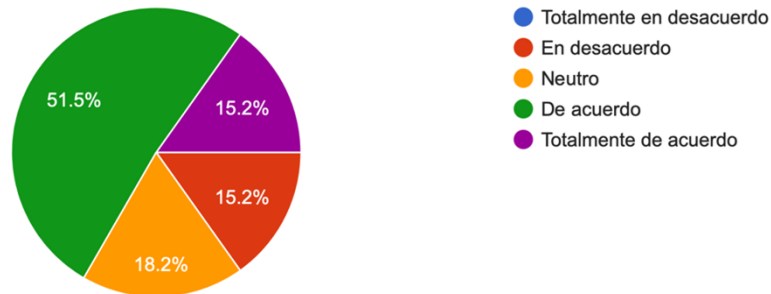
Opción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	9.1%
De acuerdo	8	24.2%
Neutro	6	18.2%
En desacuerdo	12	36.4%
Totalmente en desacuerdo	4	12.1%

**Tabla 19.** Capacitación acerca de herramientas tecnológicas dentro de la organización.  
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de titulación

En cuanto a las capacitaciones que otorga la empresa acerca del manejo de herramientas tecnológicas, se evidencia que es un proceso no desarrollado ya que los encuestados indicaron que el 36.4% está en desacuerdo, el 12.1% totalmente en desacuerdo y el 18.2% tiene una perspectiva neutral. Mientras que el 24.2% está de acuerdo y el 9.1% está totalmente de acuerdo, los mismos que pueden estar relacionados a estar capacitados sobre herramientas tecnológicas de acuerdo a las funciones que desempeñan en la organización.



**14. Considera que en la actualidad las redes sociales son un medio efectivo a nivel laboral para emitir comunicaciones internas de la organización.**



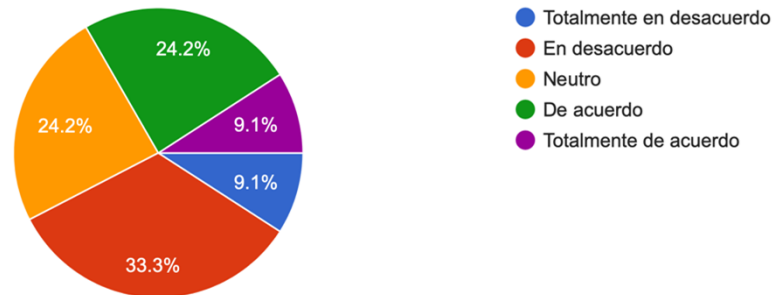
**Gráfico 18.** Redes sociales como medio de comunicación organizacional  
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	15.2%
De acuerdo	17	51.5%
Neutro	6	18.2%
En desacuerdo	5	15.2%
Totalmente en desacuerdo	-	-

**Tabla 20.** Redes sociales como medio de comunicación organizacional.  
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de titulación

Se evidenció por parte de los encuestados que el 51.5% está de acuerdo y el 15.2% totalmente de acuerdo, ya que consideran que las redes sociales son un medio efectivo para emitir comunicaciones ya que hoy en día todos tienen acceso a las redes sociales; mientras que el 18.2% tiene una perspectiva neutral y el 15.2% está en desacuerdo, ya sea porque no tienen acceso a las redes sociales o las mismas les generan dudas como canales de comunicación interna.

**15. Considera que los medios tradicionales de comunicación interna (cartelera, revista institucional) son más efectivos y directos que los medios tecnológicos (correo institucional, página web) para cumplir con los objetivos organizacionales.**



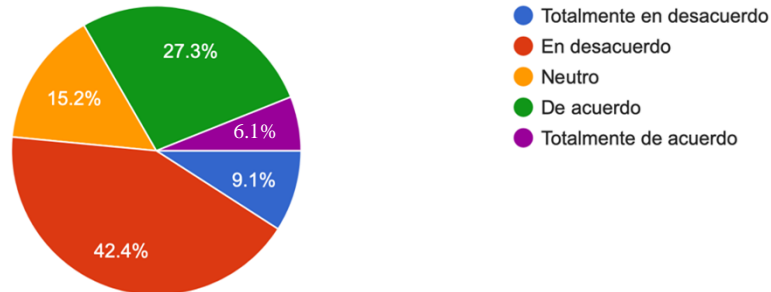
**Gráfico 19.** Importancia de los medios de comunicación tradicionales.  
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	9.1%
De acuerdo	8	24.2%
Neutro	8	24.2%
En desacuerdo	11	33.3%
Totalmente en desacuerdo	3	9.1%

**Tabla 21.** Importancia de los medios de comunicación tradicionales.  
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de titulación

Los encuestados consideran que en la comunicación interna los canales tradicionales no son más efectivos y directos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, con una incidencia del 33.3% en desacuerdo y el 9.1% totalmente en desacuerdo. Sin embargo, los encuestados que están de acuerdo pueden tener esta percepción debido a que se sienten satisfechos con los canales tradicionales utilizados por parte de la organización, teniendo un 24.2% de colaboradores de acuerdo y un 9.1 totalmente de acuerdo, esto quiere decir que las generaciones que coexisten en la organización reflejan sus preferencias en torno a los canales y medios al momento de acceder a la comunicación interna.

**16. Su organización genera sesiones de retroalimentación como espacios en que se da apertura al diálogo y la comunicación interna entre los colaboradores de las áreas.**



**Gráfico 20.** Sesiones de retroalimentación.  
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de título.

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	6.1%
De acuerdo	9	27.3%
Neutro	5	15.2%
En desacuerdo	14	42.4%
Totalmente en desacuerdo	3	9.1%

**Tabla 22.** Sesiones de retroalimentación.  
**Elaborado por:** Autoras del trabajo de titulación

Tomando como referencia que la empresa es una multinacional que constantemente genera cambios dentro de sus procesos para adaptarse al mercado laboral, los encuestados consideran que no se generan sesiones de retroalimentación que den apertura al diálogo y la comunicación interna entre áreas, la incidencia fue del 42.4% en desacuerdo y el 9.1% totalmente en desacuerdo, siendo esta una oportunidad de mejora para la organización. Mientras que el 27.3% de los encuestados manifiestan estar de acuerdo y el 6.1% totalmente de acuerdo, estos suelen estar ligados a áreas administrativas donde si se generan espacios de diálogo y retroalimentación, mientras que el 15.2% que refleja la población restante se encuentra en estado neutral.

## **Análisis general de las encuestas**

A través del análisis de los resultados que se obtuvieron de la encuesta aplicada a los colaboradores de las áreas administrativas y operativas, cuyo objeto de estudio en este trabajo de título es la comunicación interna desde una perspectiva generacional para fortalecer la motivación laboral se concluye lo siguiente:

1. Dentro de la muestra seleccionada de los colaboradores de la organización, se pudo identificar que los colaboradores que pertenecen a la generación X son del 19% y de la generación Y (Millennials) son del 81%; partiendo de análisis de los enunciados junto a las variables de estudio, se puede determinar que la organización maneja el proceso de comunicación interna a través de los canales tradicionales y tecnológicos, permitiendo que los colaboradores tengan acceso a la información y se sientan motivados para el desarrollo de sus funciones diarias, sin embargo, se evidencia que dentro de la comunicación interna hay ciertas incidencias, las cuales generan brechas en relación a la información que es socializada a través de los canales de comunicación actuales y la desmotivación que se genera en los colaboradores en torno a ello según las preguntas planteadas en la encuesta, es por esto que, se plantea un plan de intervención para mejorar dicho proceso en la empresa.
2. Como segunda variable de estudio se considera la motivación laboral, en la cual los colaboradores reflejan un grado de desmotivación, el mismo que se evidencia al no contar con espacios de diálogo entre áreas y su poca o nada participación en la toma de decisiones, lo que afecta el proceso de retroalimentación para conocer las fortalezas y oportunidades de mejorar por parte de los colaboradores en su desempeño, y a su vez conlleva a que no se maneje el proceso de comunicación bidireccional (jefes-subordinados). Todo lo antes mencionado, genera que los colaboradores no se sientan identificados con la organización lo que influye en su motivación, siendo esta una oportunidad de mejora.

3. Como tercera variable de estudio se considera las generaciones que coexisten dentro de la organización, las mismas que se sienten conformes e inconformes con el proceso de comunicación interna y los canales utilizados en la actualidad. Los colaboradores que se encuentran satisfechos pertenecen a la generación X 8 personas con un 19%, ya que consideran oportunos los canales tradicionales utilizados y que les da la información necesaria para sus tareas diarias; mientras que en la mayoría de colaboradores de la generación Y que son 25 siendo estos el resto de la población con un porcentaje de 81%, puesto que estos reflejan su interés hacia los canales tecnológicos lo que les permitirá mayor accesibilidad a la información, capacitación y una retroalimentación constante acerca de sus funciones y de los procesos organizacionales.

Se evidencia así, que la organización debe generar y promover el cambio en base a las necesidades de comunicación interna lo que influirá positivamente en la motivación de sus colaboradores.

## **Técnica aplicada: la entrevista**

La presente entrevista se realizó con el fin de recolectar información e identificar la postura que tienen los mandos medios y altos sobre la dinámica actual de comunicación interna que posee la organización. Para la entrevista se consideró un representante de cada departamento de la organización, de los cuales 3 pertenecen a la generación X y 1 a la generación Y en los siguientes cargos:

- Jefe Comercial
- Coordinador de operaciones (Distribución)
- Coordinador de operaciones (Warehousing)
- Jefe de Manufactura

Sin embargo, cabe recalcar que de la muestra seleccionada solo se logró realizar dos entrevistas (Jefe Comercial y Jefe de Manufactura) por disponibilidad de tiempo de los entrevistados.

### **Análisis general de la entrevista**

Al tomar como referencia que la entrevista se pudo concretar solo con la mitad de la población considerada se procedió a realizar el análisis respectivo de las dos entrevistas donde se evidenció como foco central de opinión y perspectiva de los entrevistados que la dinámica de comunicación interna actual en la empresa es por medio de canales de comunicación interna informales (redes sociales según la percepción de los entrevistados) en gran mayoría de comunicados bajo la premisa de optimización de tiempos para la difusión de información, aunque cabe recalcar que la organización cuenta con canales formales de comunicación interna como el correo institucional y la cartelera.

A pesar de que existen reuniones de retroalimentación y establecimiento de objetivos dentro de los equipos de trabajo existe una deficiencia al no conocer en su totalidad la situación de la empresa debido a que las jefaturas infieren juicios de

los colaboradores, mientras que no se toma en cuenta sus opiniones, lo cual esto les puede traer consecuencias a futuro, como desmotivación y baja productividad.

La información que maneja las jefaturas de cada área se dio a conocer mediante las diferentes respuestas en los que se puede ver influenciado a la generación a la que pertenecen, evidenciando que el entrevistado de la generación X prefería los canales de comunicación interna tradicionales mientras que, el entrevistado de la generación Y dio a conocer que se sentía cómodo con los canales informales que son las redes sociales considerándolo un medio más rápido para comunicarse, esto da como consecuencia que la deficiente comunicación se da a partir del desconocimiento de la perspectiva de cada colaborador y esto puede reflejar la creación de grupos por separados dentro de la empresa.

Al no haber sinergia en la comunicación entre las áreas involucradas de la organización afectaría a la dinámica de los procesos internos, lo que conllevaría a la desmotivación del personal y su falta de sentido de pertenencia para con la organización.

#### **ENTREVISTA A MANDOS ALTOS DE LA EMPRESA DE SERVICIO LOGÍSTICO**

<b>PREGUNTA</b>	<b>GENERACIÓN</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>1. ¿Actualmente la empresa cuenta con un plan de comunicación interna acorde a los objetivos organizacionales, de ser así podría explicarlo?</b>	<b>Jefe de Manufactura:</b> Generación X	La empresa cuenta con reuniones mensuales para llevar procesos de retroalimentación y cumplir objetivos propuestos a nivel de área.
	<b>Jefe Comercial:</b> Generación Y	Si, los procesos de comunicación interna tienen que ver específicamente sobre la responsabilidad y la madurez de los colaboradores, esto se da mediante reuniones mensuales declarando funciones cumplidas en el departamento

		administrativo y llevar los procesos con el debido equilibrio posible y el buen juicio
2. ¿Podría indicar los medios de comunicación interna que conoce de la organización y utiliza para difundir información?	<b>Jefe de Manufactura:</b> Generación X	Los medios de comunicación que usamos son: correo electrónico institucional, mensajería interna, redes sociales o mensajes por medio del teléfono.
	<b>Jefe Comercial:</b> Generación Y	El correo institucional, WhatsApp, capacitaciones y plataforma Quiz que es un proceso para tomar evaluaciones mediante la misma y por último cartelera.
3. ¿Cree usted que los canales de comunicación interna utilizados actualmente por la empresa son eficientes para difundir la información a los empleados? ¿podría explicarlo?	<b>Jefe de Manufactura:</b> Generación X	Los canales de comunicación interna considero que si son eficientes para alcanzar las metas organizacionales y que a partir de los que se maneja dentro de la empresa se puede tener un flujo correcto de información.
	<b>Jefe Comercial:</b> Generación Y	No, sin embargo, antes existía una plataforma que se llamaba comunicación interna, en el cual se manejaban avisos o cualquier novedad las cuales tenían acceso los jefes de áreas y eran los encargados de difundir la información, la actualización de sistemas, cumpleaños, ingreso de un nuevo colaborador, pero actualmente



		<p>implementamos otra nueva plataforma para sólo evaluar a los colaboradores que hacen capacitaciones, y por el inicio de la pandemia nos manejamos vía correo electrónico y WhatsApp la cual considero que no es suficiente.</p>
<p><b>4. ¿Cómo manejan la comunicación interna ante situaciones complejas?</b></p>	<p><b>Jefe de Manufactura:</b> Generación X</p>	<p>Actualmente existe un reglamento interno y ante situaciones complejas se maneja directamente con gestión humana la cual realiza reuniones con mandos altos para informar alguna situación que necesite intervención inmediata y que todas las jefaturas propongan una intervención pertinente en conjunto con gestión humana.</p>
	<p><b>Jefe Comercial:</b> Generación Y</p>	<p>Por ejemplo, en la crisis sanitaria la empresa decidió concientizar e informar la realidad de lo que pasaba y hacer comprender a cada colaborador la gravedad y porque teníamos que tomar ciertas medidas, los que estábamos en casa del área administrativa hacíamos teletrabajo, para llevar bien los procesos y que no repercuta a las funciones y tareas del área operativa, aunque cada colaborador tenía miedo al contagio, se le daba todas las debidas precauciones de bioseguridad a tener en cuenta.</p>

<p><b>5. ¿Usted considera que existen otros medios de comunicación interna que pueden ser implementados por la empresa? Menciónelos</b></p>	<p><b>Jefe de Manufactura:</b> Generación X</p>	<p>No, debido a que las reuniones que se realizan mensualmente y los correos institucionales son suficiente método de comunicación interna.</p>
	<p><b>Jefe Comercial:</b> Generación Y</p>	<p>No, creo que las que tenemos son suficientes</p>
<p><b>6. ¿Cuál es la finalidad de los espacios de diálogo que mantiene la organización?</b></p>	<p><b>Jefe de Manufactura:</b> Generación X</p>	<p>Los espacios de diálogo que genera la empresa tienen como finalidad informar y mantener los objetivos de la empresa y mantener la comunicación activa entre departamentos y con nuestros colaboradores.</p>
	<p><b>Jefe Comercial:</b> Generación Y</p>	<p>La finalidad de los espacios de diálogo es llevar a los empleados a mantenerse informados constantemente sobre procesos internos.</p>
<p><b>7. ¿Considera que el trabajo en equipo entre colaboradores</b></p>	<p><b>Jefe de Manufactura:</b> Generación X</p>	<p>Si, debido a que el flujo de información que da nuestra empresa es bueno, la cual nos permite mantener la comunicación activa.</p>

<p><b>depende del flujo de información que maneja actualmente la empresa?</b></p>	<p><b>Jefe Comercial:</b> Generación Y</p>	<p>No, el trabajo en equipo es algo que tiene desarrollado cada colaborador y ellos pueden realizar el trabajo en equipo sacando información sobre algo de los procesos que vayan a cumplir.</p>
<p><b>8. ¿Considera usted, que las herramientas tecnológicas actuales de la organización son de fácil acceso para los colaboradores?</b></p>	<p><b>Jefe de Manufactura:</b> Generación X</p>	<p>Si, debido a que estamos en una era globalizada en la que los colaboradores están en constante contacto con la tecnología y este no es un factor que se debe denominar un problema.</p>
	<p><b>Jefe Comercial:</b> Generación Y</p>	<p>Si, debido a que cada colaborador tiene acceso al correo electrónico y a WhatsApp.</p>
<p><b>9. ¿Considera usted, que en la empresa se han podido implementar canales de comunicación interna de acuerdo con lo que demandan los colaboradores en torno a</b></p>	<p><b>Jefe de Manufactura:</b> Generación X</p>	<p>Si, porque como mencionaba anteriormente la tecnología es de fácil acceso y los canales de comunicación requieren de la tecnología y de internet que todos los empleados de la empresa pueden tener un acceso de esta.</p>
	<p><b>Jefe Comercial:</b> Generación Y</p>	<p>Si, ya que todos los colaboradores tienen acceso a las redes sociales que es el medio por el cual se está manejando la comunicación interna.</p>

<p>accesibilidad y manejo de herramientas?</p>		
<p><b>10. De acuerdo con su experiencia laboral, qué medios de comunicación interna (tradicionales o tecnológicos) considera que son más eficaces para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.</b></p>	<p><b>Jefe de Manufactura:</b> Generación X</p>	<p>Correo, mensajería, celular, ya que todos en la empresa o nuestros familiares tienen un celular y la comunicación por medio de estas es más rápida y nos permite estar comunicados de manera inmediata.</p>
	<p><b>Jefe Comercial:</b> Generación Y</p>	<p>El correo institucional Las redes sociales</p>
<p><b>11. ¿Considera usted, pertinente implementar canales de comunicación interna online en la organización?</b></p>	<p><b>Jefe de Manufactura:</b> Generación X</p>	<p>Pues sí sería una ayuda adicional para incrementar los niveles de comunicación puesto que podemos crecer como empresa y llevar una comunicación que permita motivarnos a nosotros con buenos resultados.</p>
	<p><b>Jefe Comercial:</b> Generación Y</p>	<p>Si, ya que esto nos ayudaría muchísimo a tener una información más fluida.</p>

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

#### **PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA DESDE UNA PERSPECTIVA GENERACIONAL ORIENTADO A FORTALECER LA MOTIVACION DE LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DEL SECTOR LOGISTICO**

##### **1. Introducción:**

Gestionar planes de comunicación interna en las organizaciones es de vital importancia en el ámbito laboral actual debido a que permite el flujo de información adecuada entre los colaboradores de todas las áreas que componen la organización y que no se generen información mal infundada por medios informales de comunicación interna dentro de las organizaciones.

Es por eso, que se considera como factor importante y clave para el éxito del plan de negocios alineado a los objetivos organizacionales de cada empresa y de esta manera permite que se forme a las personas de las diferentes edades generacionales que convergen dentro de las empresas en la actualidad, debido a que al proporcionar medios de comunicación interna tradicionales y tecnológicos por separado se permite a corto o mediano plazo crear sinergia entre canales acorde a las necesidades institucionales y generar una planificación estratégica correcta.

La comunicación interna es el proceso de interacción comunicativa entre todas las partes que integran el proceso de la comunicación dentro de las áreas de las

organizaciones y depende fundamentalmente de la visión de los líderes al promover una cultura orientada a la comunicación cuyas herramientas o canales estén alineados a las necesidades y a lo que demanda la organización.

En base al análisis de datos de las herramientas aplicadas en la organización bajo estudio se considera pertinente fortalecer la comunicación interna de la organización según la perspectiva generacional que contribuya a la motivación del personal de la organización.

A su vez con el presente trabajo de título se busca promover los conocimientos a partir del estudio de un ámbito organizacional real. Los resultados obtenidos podrían ser una guía para el análisis y la intervención en diferentes empresas que atraviesen situaciones similares y generar un aporte positivo complementario al campo profesional de la Psicología Organizacional.

## **2. Visión:**

Contribuir como oportunidad de mejora organizacional a través de un Plan de Comunicación Interna acorde a la perspectiva generacional que coexiste en la organización bajo estudio fortaleciendo la motivación laboral de sus colaboradores.

## **3. Misión:**

Gestionar un plan de comunicación interna alineado a los procesos y objetivos organizacionales basado en las herramientas que demandan los colaboradores de la organización.

## **4. Objetivo general:**

Fomentar la comunicación interna dirigida a los colaboradores según sus grupos generacionales contribuyendo así a la motivación del personal de la organización.

## **5. Alcance (Beneficiarios):**

Esta propuesta está dirigida a los colaboradores que componen las áreas administrativas y operativas de la empresa bajo estudio, teniendo en cuenta la

muestra seleccionada de los 33 colaboradores fijos independientemente al área a la que pertenecen, tomando de referencia las necesidades y demandas de los colaboradores según su perspectiva generacional para fortalecer la motivación y promover sentido de pertenencia.

#### **6. Fortalezas (Ventajas):**

La presente propuesta es una oportunidad de cambio y mejora a la organización en el proceso de comunicación interna indicando así las fortalezas y/o ventajas que se busca generar:

- Acceso oportuno y rápido a la información y procesos difundidos mediante los canales de comunicación interna contemplados acordes a las necesidades de todos los colaboradores de acuerdo a la perspectiva generacional a la que pertenecen.
- Innovación en los canales de comunicación interna de la organización orientados a la realidad de la empresa.
- Sinergia de los canales de comunicación interna tradicionales y tecnológicos considerados en la presente propuesta.
- Manejo planificado y sistematizado de la información socializada.
- Formación y capacitación constante hacia los colaboradores en cuanto al manejo de los canales y herramientas de la comunicación interna.
- Aumento del sentido de pertenencia e identidad corporativa entre los colaboradores de la organización.
- Incremento de la motivación laboral de los colaboradores de la organización.

#### **7. Debilidades (Desventajas):**

La presente propuesta al ser una oportunidad de cambio y mejora organizacional implica modificaciones en los procesos actuales de la comunicación interna de la empresa, es por esto, que no solo se presentan las fortalezas en dicho proceso sino también posibles desventajas a considerarse. Como debilidades más comunes a presentarse son:

- Resistencia al cambio por parte de los jefes y colaboradores de la organización.
- Baja adaptabilidad a la sinergia de los canales de comunicación interna tradicionales y tecnológicos entre los colaboradores.
- Poca disponibilidad para generar espacios de retroalimentación entre los colaboradores.
- Capacitaciones limitadas y poco constantes acerca de los canales de comunicación interna dentro de la organización.
- Costos representativos de los canales de comunicación interna.





## 8. Planificación del plan de comunicación interna según sus estrategias

Estrategia	Objetivo	Medio o canal de comunicación	Nombre del canal de comunicación	Tipo	Dirigida a	Contenido y segmentación de la información	Frecuencia	Responsables	Público	Presupuesto	Direccionalidad
1. Rediseño de la cartelera manual.	Transmitir la información segmentada de acuerdo a las realidades de la organización	Cartelera manual	Conectate con nosotros	Tradicional	Generación X	* <b>Nosotros Jobs:</b> Vacantes actualizadas mensualmente. * <b>Our People:</b> Ingresos mensuales y Directorio por área de las empleados. * <b>Logistic Award:</b> Logros obtenidos por la empresa y reconocimientos a empleados. * <b>Our History:</b> Misión, Visión y Políticas. * <b>Beneficts:</b> Cupo de compra en comisariato, farmacias y atención médica. * Correcto uso de Uniformes y EPPs.	Mensual	Asistente de Talento Humano (Diseño de las plantillas y formatos para la información digital y publicaciones)	Warehousing y Manufactura	\$10	Transversal
2. Diseño de la cartelera digital.		Cartelera digital		Tecnológico				Asistente de Talento Humano + Asistente IT (Diseño de la información digital y publicaciones)	Todos los colaboradores	\$0	
3. Elaboración del brochure corporativo.		Integrar a todos los públicos y profundizar el conocimiento de la empresa.		Brochure				Go Logistic	Tradicional	* Novedades y actualización de procesos de calidad.	
4. Rediseño del mapa de sitio en la Intranet.	Compartir la cultura organizacional y procesos de cambio.	Intranet/ foros	Our WorkSpace	Tecnológico	Generación Y	* Espacio web con información exclusiva. * Diseño y elaboración de la interfaz para el recorrido virtual por la organización.	Por requerimiento de las áreas	Asist. De Desarrollo IT (Diseño y elaboración de la interfaz para el recorrido virtual)	Todos los colaboradores	\$0	Transversal
5. Elaboración del newsletter cooperativo.	Instaurar las herramientas de comunicación interna para la difusión de novedades.	Newsletters digitales	Tu empresa comunica	Tecnológico			Trimestral	Pasante de Recursos Humanos (recopilación de información, diseño y publicación)	Todos los colaboradores	\$0	Descendente
6. Diseño de banners y vinilos informativos dentro de espacios claves de la organización.		Banners y Vinilos		Tradicional			Por requerimiento campaña	Asistente de Marketing (Diseño y elaboración)	Todos los colaboradores	\$40	Descendente
7. Diseño de una red de comunicación interna conformada por los colaboradores.	Construir confianza y disminuir la incertidumbre de los colaboradores	Red de facilitadores	Somos tu gente	Tradicional		* Comunicación bidireccional * Feedback	Por requerimiento de las áreas o campaña	Representante de cada departamento	Todos los colaboradores	\$0	Transversal

## CONCLUSIONES

De acuerdo con el trabajo de titulación realizado en la empresa privada multinacional perteneciente al sector logístico, se concluye que en las áreas bajo estudio (administrativa y operativa) de la organización convergen dos generaciones diferentes, las cuales son: la generación X que tiene un total de 9 colaboradores pertenecientes solo al área operativa y la generación Y que tiene un total de 24 colaboradores, de los cuales 4 son del área administrativa y 20 del área operativa.

Desde la información recolectada a través de las herramientas con enfoque cualitativo y cuantitativo se identifica que los colaboradores de los niveles iniciales tienen una percepción estable acerca del flujo de información interna y hasta cierto punto se sienten conformes con la dinámica comunicativa actual, sin embargo, un 40% de los colaboradores encuestados entre cargos operativos y administrativos consideran que la comunicación interna necesita establecer estrategias de mejora en el uso de los canales de comunicación interna.

Otro factor de relevancia es la percepción que tienen los representantes de las diferentes áreas pertenecientes a los mandos medios y altos de la organización, a los cuales a pesar de las múltiples dificultades presentadas en cuanto a la disponibilidad de tiempo y predisposición se les administró entrevistas estructuradas virtuales que constaban de diez preguntas y dentro de las cuales se identificó que tienen una visión compartida con los colaboradores de niveles iniciales en cuanto a que consideran estable la dinámica de uso de los canales de comunicación interna que posee en la actualidad la empresa, sin embargo, expresan que sería de suma importancia reestructurar los canales de comunicación interna e implementar canales online en la organización como ayuda adicional a los procesos, flujo de la información y optimización de tiempos en las tareas.

Ante la necesidad expuesta previamente se consideró plantear como propuesta el plan de comunicación interna porque se busca fortalecer la motivación laboral en los colaboradores de las áreas administrativas y operativas; dicha propuesta de cambio está orientada también a la reestructuración de los canales de comunicación interna presentes en la empresa con el fin de generar sinergia entre canales tradicionales y tecnológicos acorde a la necesidad de los colaboradores y lograr la integración y socialización de los canales entre las áreas que genere mejora en los procesos logísticos y se promueva el sentido de pertenencia en los colaboradores.

Además, cabe recalcar que la propuesta busca generar innovación organizacional y convertir en medios eficaces de transmisión de información y toma de decisiones a los canales de comunicación interna beneficiando a los colaboradores, además de fácil y oportuno acceso entre las dos generaciones (X y Y) que son la población laboral con más peso dentro de la organización.

## RECOMENDACIONES

El ejercicio del liderazgo en las organizaciones es hacer conciencia a su personal sobre la importancia de la comunicación en el clima de trabajo y en los procesos que son parte de la dinámica del día a día en la empresa, de acuerdo a esto y a lo realizado en el presente trabajo de título se recomienda lo siguiente:

Se recomienda que la organización continúe realizando estudios sobre las generaciones que forman parte de la organización para conocer sus perspectivas y necesidades, se recomienda también implementar y monitorear el plan de intervención propuesto.

Se recomienda que posterior a la implementación del plan de intervención, se evalúe el impacto que genera la nueva dinámica del plan de comunicación interna en los procesos administrativos y operativos de la empresa y a partir de esta evaluación poder generar nuevas estrategias mediante reuniones de retroalimentación en base a las fortalezas y puntos a mejorar del plan propuesto.

La implementación del presente plan se recomienda, también por los múltiples beneficios que lo componen como su bajo costo de estructuración y reestructuración de los canales de comunicación interna actuales en la empresa y la visión de innovación en la dinámica de comunicación interna. Además, se recomienda hacer reuniones mensuales luego de haber implementado el plan de intervención para conocer el impacto que generó el plan de comunicación interna en los procesos, en los colaboradores y los factores a mejorar si se da el caso.

Se resalta como recomendación promover una cultura de comunicación y no una cultura de medios y canales, es decir, en ese sentido que los mandos altos a través del ejercicio de liderazgo hagan conciencia de la importancia de la comunicación interna en los procesos como en la interacción con los colaboradores.

Finalmente, cabe recalcar que los resultados que se han obtenido en el presente trabajo de título pueden ser una guía a futuro para el análisis y la intervención en diferentes empresas que atraviesen situaciones similares y generar un aporte positivo complementario al campo profesional en la dinámica organizacional.

## REFERENCIAS

- Brandollini, A (2009). Comunicación interna. España. McGraw Hill.
- Bermudez, G. E (2013). La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio [ Archivo PDF]. Recuperado de: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf>
- Calderón Herrera, N. D., & Litardo Acosta, V. J. (2018). Propuesta de un plan de formación y desarrollo, como reconocimiento no monetario, dirigido al personal administrativo en una empresa familiar de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil, basado en un estudio generacional. Obtenido de: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/11538/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-197.pdf>
- Castillo, M. (2010). Teorías comunicacionales. Quinta edición. Argentina. TGU
- Cassutti, M. (2016). *Administración de las organizaciones*. Argentina: TGU
- Cervera, Á. 2015. Comunicación total. Quinta edición. ESIC Editorial.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos humanos. México: McGraw Hill.
- Chirinos. (2009). Características generacionales y los valores y su impacto en lo laboral [Archivo PDF]. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf>
- Cordero, L. (2018). La comunicación como proceso cultural. Obtenido de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2308-01322018000300013](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322018000300013)
- Cruz, A & Machuca, M (2019). Propuesta de incentivos no monetarios, dirigido al personal administrativo y operativo en una empresa del sector metalmecánico de la ciudad de Guayaquil: basado en un estudio

generacional. Obtenido de:  
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/12354/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-205.pdf>

Cuesta. (2015). Gestión del Talento Humano y del conocimiento. Lima: Marcol EIRL.

Flores, J. y Rojas, J. (2015). Características de la estructura y el empoderamiento en un conglomerado de tecnología de la ciudad de Cali (Tesis de pregrado). Universidad ICESI, Santiago de Cali. Recuperado de:  
[https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/handle/10906/78652](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/78652)

Guanipa, M. (2012). Elementos del proceso de comunicación en discurso de profesores universitarios 118, 36-60. Recuperado de:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=525752945003>

Hernández Sampieri, R, Fernández, C & Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. (Quinta Edición). México D.F, México: McGraw-Hill.

Huerta, P & Pedraja, L. (2011) Calidad de vida laboral y su influencia sobre los resultados empresariales 24, 32-89. Recuperado de:  
<https://www.redalyc.org/pdf/280/28022784008.pdf>

I, L. & Müller, O. (2014). La Teoría Lingüística de Noam Chomsky: del Inicio a la Actualidad. *Lenguaje*, 42(2), 417-442.

León, B. (2012). La comunicación interna y la cultura organizacional [Archivo PDF]. Recuperado de:  
<https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1800/1/tc269.pdf>

Mejía, M. (2017) La comunicación organizacional, elemento esencial para evitar el caos [Archivo PDF]. Recuperado de:  
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/8843/3/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-142.pdf>



Miranda, F.& Pastor, P (2015). Comunicación organizacional y clima social en los trabajadores de una municipalidad del departamento de Lambayeque [Archivo PDF]. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/270314538.pdf>

Mascó, A. (2012). *Entre Generaciones*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Molinari, P. (2011). *Turbulencia Generacional*. Buenos Aires: TEMAS.

de Formación Profesional, 1(40), 59-70. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2316211.pdf>

Reyzabal, V. (2012). Las competencias comunicativas y lingüísticas clave para la calidad educativa 10 (10), p. 63-77. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/551/55124841006.pdf>

Rosales, D. (2018). Las competencias genéricas y el rendimiento de los colaboradores de Educación de la empresa Metalteca S.A [Archivo PDF]. Recuperado de <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/2079>

Robbins Stephen. (2011). Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica. 10a Edición. Tomo I p-4, 6, 8, 23. Pearson Educación de México. S. A. Prentice-Hall INC. Méjico.

Rodríguez, A (2016). La comunicación dentro de las organizaciones [Archivo PDF]. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14976/RODRIGUEZ%20MORALESANGELA%20YOJANA2016.pdf?sequence=1>

# ANEXOS

## Encuesta al personal

No se pueden editar las respuestas

### ENCUESTA AL PERSONAL

La siguiente encuesta tiene fines netamente académicos, por lo que es importante contar con su colaboración y honestidad en las respuestas que son de carácter confidencial.

A continuación se presentan los enunciados y sus opciones de respuesta que deberán determinar con el que usted se encuentra alineado.

**\*Obligatorio**

Año de nacimiento \*

1996

Edad (Número): \*

24

Género: \*

Femenino

Masculino

Área de trabajo \*

WAREHOUSING

Lea los siguientes enunciados que se muestran a continuación y seleccione con una X la respuesta que va alineada a su realidad bajo la siguiente escala.

- 1 • Totalmente en desacuerdo
- 2 • En desacuerdo
- 3 • Neutro
- 4 • De acuerdo
- 5 • Totalmente de acuerdo

1. La información que recibe es a través de los canales formales de comunicación de la empresa. \*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

2. A la organización le interesa su opinión y lo que siente respecto a su trabajo. \*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

3. La comunicación interna es eficaz y fluida entre el personal de las diversas áreas de la organización. \*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

4. La comunicación interna de su equipo de trabajo es efectiva. \*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

5. Las decisiones tomadas en el lugar de trabajo están basadas en la información recibida. \*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

6. Conoce los medios de comunicación interna que la organización utiliza para difundir información. \*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

7. Existe un sistema de comunicación bidireccional y retroalimentador en la organización (jefe-colaborador) (colaborador-jefe) \*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

8. La organización promueve a través de los procesos comunicacionales el sentido de pertenencia e identidad de los colaboradores para con la empresa. \*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

9. A través de la comunicación interna en la organización puedo detectar mis fortalezas y oportunidades de mejora en el área de trabajo. \*

- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Neutro
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
- 

10. El trabajo en equipo se ve influenciado por la información proporcionada por la organización. \*

- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Neutro
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
- 

11. Considera que los medios de comunicación interna utilizados por la organización son suficientes para los requerimientos de su trabajo. \*

- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Neutro
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
- 

12. Tengo conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de la organización. \*

- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Neutro
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
-

13. Recibe capacitación acerca del manejo de herramientas tecnológicas implementadas en la organización. \*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

14. Considera que en la actualidad las redes sociales son un medio efectivo a nivel laboral para emitir comunicaciones internas de la organización. \*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

15. Considera que los medios tradicionales de comunicación interna (cartelera, revista institucional) son más efectivos y directos que los medios tecnológicos (correo institucional, plataformas web) para cumplir con los objetivos organizacionales. \*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

16. Su organización genera sesiones de retroalimentación como espacios en que se da la apertura al diálogo y la comunicación interna entre los colaboradores de las áreas. \*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo

16. Su organización genera sesiones de retroalimentación como espacios en que se da la apertura al diálogo y la comunicación interna entre los colaboradores de las áreas. \*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

¡Gracias por su colaboración!

Enviado el 5/8/21 13:59

## Entrevista dirigida a mandos altos

No se pueden editar las respuestas

### Entrevista

La siguiente entrevista tiene fines netamente académicos, por lo que es importante contar con su colaboración y honestidad en las respuestas que son de carácter confidencial.

A continuación se presentan las preguntas las cuales deberá responder según sea su percepción.

**\*Obligatorio**

DEPARTAMENTO \*

- Comercial
- Manufactura
- Warehousing
- Distribución

CARGO \*

- Jefe Comercial
- Coordinador de operaciones (distribución)
- Coordinador de operaciones (warehousing)
- Supervisor de Manufactura

FECHA DE NACIMIENTO \*

DD MM AAAA

12 / 06 / 1983



EDAD \*

38

1. ¿Actualmente la empresa cuenta con un plan de comunicación interna acorde a los objetivos organizacionales, de ser así podría explicarlo? \*

Si, los procesos de comunicación interna tienen que ver específicamente sobre la responsabilidad y la madurez de los colaboradores, esto se da mediante reuniones mensuales declarando funciones cumplidas en el departamento administrativo y llevar los procesos con el debido equilibrio posible y el buen juicio.

2. ¿Podría indicar los medios de comunicación interna que conoce de la organización y utiliza para difundir información? \*

El correo institucional, whatsapp, capacitaciones y plataforma Quiz que es un proceso para tomar evaluaciones mediante la misma y por último Cartelera.

3. ¿Cree usted que los canales de comunicación interna utilizados actualmente por la empresa son eficientes para difundir la información a los empleados? ¿podría explicarlo? \*

No, sin embargo antes existía una plataforma que se llamaba comunicación interna Yobel, en el cual se manejaban avisos o cualquier novedad la cuales tenían acceso los jefes de áreas y eran los encargados de difundir la información, la actualización de sistemas, cumpleaños, ingreso de un nuevo colaborador pero actualmente implementamos otra nueva plataforma para sólo evaluar a los colaboradores que hacen capacitaciones, y por el inicio de la pandemia nos manejamos vía correo electrónico y whatsapp la cual considero que no es suficiente.

4. ¿Cómo manejan la comunicación interna ante situaciones complejas? \*

Por ejemplo en la crisis sanitaria la empresa decidió concientizar e informar la realidad de lo que pasaba y hacer entender a cada colaborador la gravedad y porque teníamos que tomar ciertas medidas, los que estábamos en casa del área administrativa trabajábamos por teletrabajo para llevar bien los procesos del área operativa aunque cada colaborador tenía miedo al contagio se le daba toda las debidas precauciones que debía utilizar.

5. ¿Usted considera que existen otros medios de comunicación interna que pueden ser implementados por la empresa? Mencíónelos \*

No, creo que las que tenemos son suficientes

---

6. ¿Cuál es la finalidad de los espacios de diálogo que mantiene la organización? \*

La finalidad de los espacios de diálogo es llevar a los empleados a mantenerse informados constantemente sobre procesos internos.

---

7. ¿Considera que el trabajo en equipo entre colaboradores depende del flujo de información que maneja actualmente la empresa? \*

No, el trabajo en equipo es algo que tiene desarrollado cada colaborador y ellos pueden realizar el trabajo en equipo sacando información sobre algo que los procesos mismos que vayan a cumplir.

---

8. ¿Considera usted, que las herramientas tecnológicas actuales de la organización son de fácil acceso para los colaboradores? \*

Si, debido a que cada colaborador tiene acceso al correo electrónico y a whatsapp

---

9. ¿Considera usted, que en la empresa se han podido implementar canales de comunicación interna de acuerdo a lo que demandan los colaboradores en torno a accesibilidad y manejo de herramientas? \*

Si, ya que todos los colaboradores tienen acceso a la redes sociales que es el medio por el cual se está manejando la comunicación interna

---

10. De acuerdo con su experiencia laboral, qué medios de comunicación interna (tradicionales o tecnológicos) considera que son más eficaces para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. \*

El correo institucional y las redes sociales

11. ¿Considera usted, pertinente implementar canales de comunicación interna online en la organización? \*

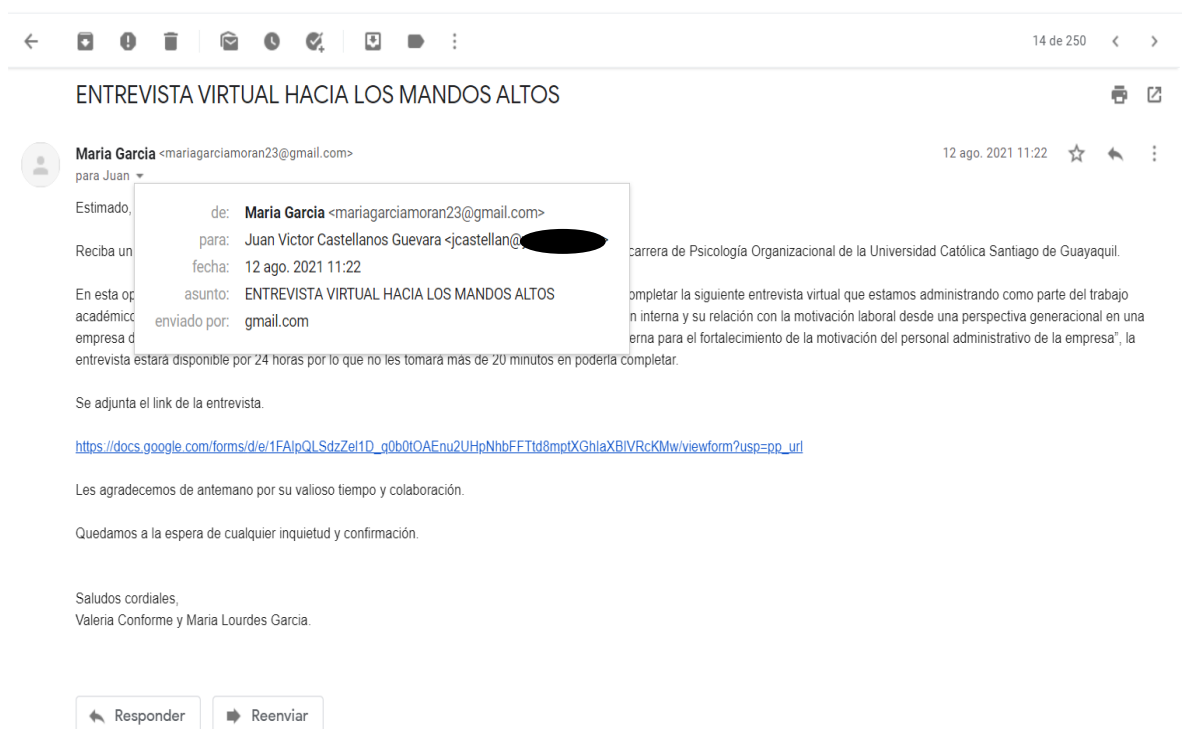
Si ya que estos nos ayudaría muchísimo a tener una información más fluida

¡Gracias por su colaboración!

Enviado el 21/8/21 16:08

## Galería de imágenes

## Solicitud de entrevista vía correo hacia mandos altos



14 de 250

ENTREVISTA VIRTUAL HACIA LOS MANDOS ALTOS

Maria Garcia <mariagarciamoran23@gmail.com>  
para Juan

12 ago. 2021 11:22 ☆ ↶ ⋮

Estimado,  
de: **Maria Garcia** <mariagarciamoran23@gmail.com>  
para: Juan Victor Castellanos Guevara <jcastellan@...>  
fecha: 12 ago. 2021 11:22  
asunto: ENTREVISTA VIRTUAL HACIA LOS MANDOS ALTOS  
enviado por: gmail.com

carrera de Psicología Organizacional de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil.  
completar la siguiente entrevista virtual que estamos administrando como parte del trabajo  
interna y su relación con la motivación laboral desde una perspectiva generacional en una  
erna para el fortalecimiento de la motivación del personal administrativo de la empresa", la  
entrevista estará disponible por 24 horas por lo que no les tomara más de 20 minutos en poderla completar.

Se adjunta el link de la entrevista.

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdzZel1D\\_g0b0tOAEnu2UHpNhbFFTtd8mptXGhlaXBIVRcKMw/viewform?usp=pp\\_url](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdzZel1D_g0b0tOAEnu2UHpNhbFFTtd8mptXGhlaXBIVRcKMw/viewform?usp=pp_url)

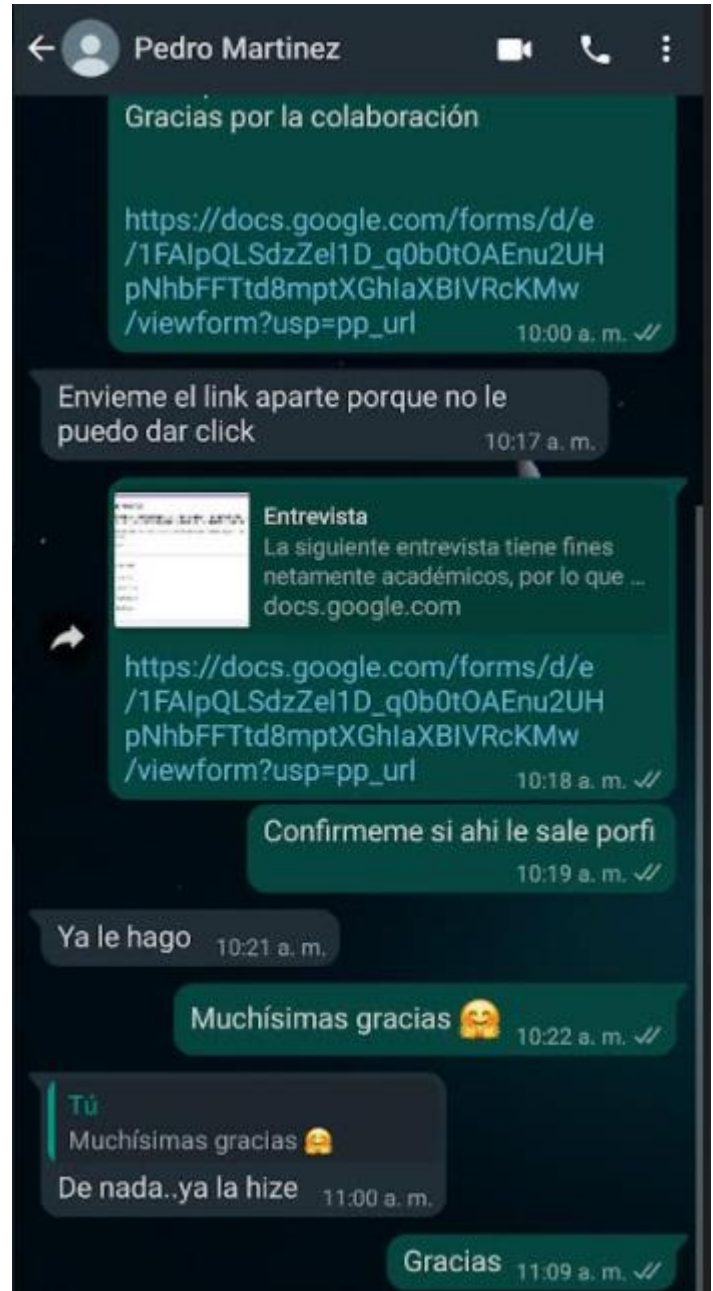
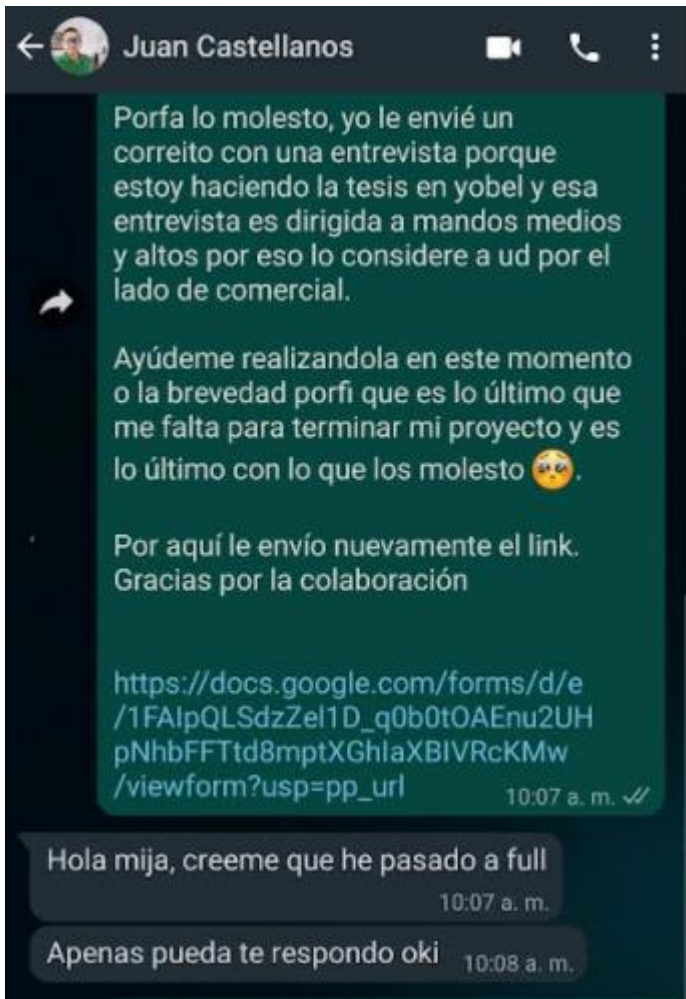
Les agradecemos de antemano por su valioso tiempo y colaboración.

Quedamos a la espera de cualquier inquietud y confirmación.

Saludos cordiales,  
Valeria Conforme y Maria Lourdes Garcia.

Responder Reenviar

## Respuestas de los mandos altos



## Solicitud de encuesta vía correo al personal

Para: jersonmora20	ENCUESTA AL PERSONAL COMO PARTE DEL PROCESO DE TITULACIÓN - Estimados, buenas tardes Reciban un cordial saludo ...	5 ago.
Para: rosemarykat.	ENCUESTA AL PERSONAL COMO PARTE DEL PROCESO DE TITULACIÓN - Estimados, buenas tardes Reciban un cordial saludo ...	5 ago.
Para: dcondor	ENCUESTA AL PERSONAL COMO PARTE DEL PROCESO DE TITULACIÓN - Estimados, buenas tardes Reciban un cordial saludo ...	5 ago.
Para: dianaplua3	ENCUESTA AL PERSONAL COMO PARTE DEL PROCESO DE TITULACIÓN - Estimados, buenas tardes Reciban un cordial saludo ...	5 ago.
Para: rogervarela.	ENCUESTA AL PERSONAL COMO PARTE DEL PROCESO DE TITULACIÓN - Estimados, buenas tardes Reciban un cordial saludo ...	5 ago.
Para: pmartinez6	ENCUESTA AL PERSONAL COMO PARTE DEL PROCESO DE TITULACIÓN - Estimados, buenas tardes Reciban un cordial saludo ...	5 ago.
Para: mbfreire1	ENCUESTA AL PERSONAL COMO PARTE DEL PROCESO DE TITULACIÓN - Estimados, buenas tardes Reciban un cordial saludo ...	5 ago.
Para: Lourdes	ENCUESTA AL PERSONAL COMO PARTE DEL PROCESO DE TITULACIÓN - Estimados, buenas tardes Reciban un cordial saludo ...	5 ago.
Para: pulsofalcon.	ENCUESTA AL PERSONAL COMO PARTE DEL PROCESO DE TITULACIÓN - Estimados, buenas tardes Reciban un cordial saludo ...	5 ago.
Para: cteran	ENCUESTA AL PERSONAL COMO PARTE DEL PROCESO DE TITULACIÓN - Estimados, buenas tardes Reciban un cordial saludo ...	5 ago.
Para: kenya1927	ENCUESTA AL PERSONAL COMO PARTE DEL PROCESO DE TITULACIÓN - Estimados, buenas tardes Reciban un cordial saludo ...	5 ago.
Para: jangulo	ENCUESTA AL PERSONAL COMO PARTE DEL PROCESO DE TITULACIÓN - Estimados, buenas tardes Reciban un cordial saludo ...	5 ago.
Para: jcalvopina	ENCUESTA AL PERSONAL COMO PARTE DEL PROCESO DE TITULACIÓN - Estimados, buenas tardes Reciban un cordial saludo ...	5 ago.
Para: jcastellan	ENCUESTA AL PERSONAL COMO PARTE DEL PROCESO DE TITULACION - Estimados, buenas tardes Reciban un cordial saludo ...	5 ago.

### ENCUESTA AL PERSONAL COMO PARTE DEL PROCESO DE TITULACIÓN



**María García** <mariagarciamoran23@gmail.com>

jue, 5 ago. 13:31 ☆ ↶ ⋮

para jersonmora20 ▾

Estimados, buenas tardes

Reciban un cordial saludo por parte de María Lourdes García y Valeria Conforme, estudiantes de la carrera de Psicología Organizacional de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil.

En esta oportunidad les escribimos, de manera muy comedida, su colaboración para completar la siguiente encuesta que estamos administrando como parte del trabajo académico – investigativo de nuestro trabajo de titulación cuyo tema es "Estudio de la comunicación interna y su relación con la motivación laboral desde una perspectiva generacional en una empresa de servicio logístico en la ciudad de guayaquil: propuesta de un plan de comunicación interna para el fortalecimiento de la motivación del personal administrativo de la empresa", la encuesta estará disponible por 24 horas por lo que no les tomará más de 10 minutos en poderla completar.

Se adjunta el link de la encuesta.

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdVC\\_MMNHXSTEpzn\\_iMp0S4QjRilHtggCeSv-hae63Ew9Sdw/viewform?usp=pp\\_url](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdVC_MMNHXSTEpzn_iMp0S4QjRilHtggCeSv-hae63Ew9Sdw/viewform?usp=pp_url)

Les agradecemos de antemano por su valioso tiempo y colaboración.

Saludos cordiales,  
Valeria Conforme y María Lourdes García.



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

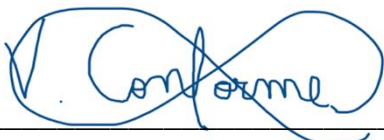
## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Conforme Flores Valeria Selena**, con C.C: # **1312464280** autora del trabajo de titulación: **“Estudio de la comunicación interna y su relación con la motivación laboral desde una perspectiva generacional en una empresa de servicio logístico en la ciudad de Guayaquil: Propuesta de un plan de comunicación interna para el fortalecimiento de la motivación del personal administrativo de la empresa”** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 7 de **septiembre** de **2021**

f. 

Nombre: **Conforme Flores Valeria Selena**

C.C: **1312464280**



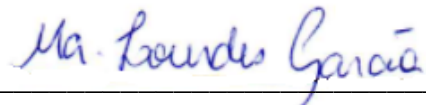
## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **García Morán María Lourdes**, con C.C: # **0926260530** autora del trabajo de titulación: “**Estudio de la comunicación interna y su relación con la motivación laboral desde una perspectiva generacional en una empresa de servicio logístico en la ciudad de Guayaquil: Propuesta de un plan de comunicación interna para el fortalecimiento de la motivación del personal administrativo de la empresa**” previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 7 de **septiembre** de **2021**

f. 

Nombre: **García Morán María Lourdes**

C.C: **0926260530**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Estudio de la comunicación interna y su relación con la motivación laboral desde una perspectiva generacional en una empresa de servicio logístico en la ciudad de Guayaquil: propuesta de un plan de comunicación interna para el fortalecimiento de la motivación del personal administrativo de la empresa.		
<b>AUTORAS</b>	<b>Valeria Selena Conforme Flores</b> <b>María Lourdes García Morán</b>		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	<b>Sofía Viviana Carrillo Saldarreaga, Mgs.</b>		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciadas en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	7 de septiembre de 2021	No. DE PÁGINAS:	98 páginas
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Cultura organizacional, liderazgo y comunicación interna.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Comunicación interna, grupo generacional, motivación laboral.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>El presente trabajo de título se realizó en una empresa multinacional privada con una estructura organizacional funcional del sector logístico, con sucursal en Guayaquil. Se realizó un diagnóstico para la detección de las necesidades de la organización y de los colaboradores en torno a la comunicación interna, por lo que se identificó que la comunicación interna no está alineada a las demandas de las necesidades de los grupos generacionales que conviven en la misma organización, por lo tanto, como objetivo general del presente estudio se centró en determinar la influencia de la relación entre la comunicación interna y la motivación laboral desde una perspectiva generacional, haciendo énfasis en los procesos comunicativos internos de la organización, a través de herramientas cualitativas y cuantitativas tales como encuestas al personal, entrevistas a mandos medios y altos de la empresa.</p> <p>De acuerdo a los resultados obtenidos en el levantamiento de información, se buscó generar una propuesta enfocada en las necesidades de la comunicación en relación a las perspectivas de las generaciones que conviven en la organización bajo estudio buscando así la sinergia entre canales tradicionales y tecnológicos propios de la comunicación interna.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	SI	NO	
<b>CONTACTO CON AUTORAS:</b>	<b>Teléfono:</b> 0984111752/ 0959605338	E-mail: <a href="mailto:valeriaconforme1998@hotmail.com">valeriaconforme1998@hotmail.com</a> / <a href="mailto:mariagarciamoran23@gmail.com">mariagarciamoran23@gmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.</b>		
	<b>Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413 – 1419</b>		
	<b>E-mail: <a href="mailto:sofia.carrillo@cu.ucsq.edu.ec">sofia.carrillo@cu.ucsq.edu.ec</a></b>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			