



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN
CARRERA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

TEMA:

Análisis de la comunicación interna en el departamento de operaciones de la empresa Oceansecurity: Diseño de un plan estratégico que contribuya a la mejora de la eficiencia en los procesos.

AUTOR (ES):

Morales Villafuerte, Jessenia Katherine

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

TUTOR:

Psic. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth, Mgs

**Guayaquil, Ecuador
20 de febrero del 2025**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN
CARRERA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Morales Villafuerte, Jessenia Katherine**, como requerimiento para la obtención del título de **LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**.

TUTOR (A)

f. _____

Psic. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth. Mgs

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Estacio Campoverde, Mariana De Lourdes. Mgs

Guayaquil, a los 20 del mes de febrero del año 2025



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN
CARRERA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Morales Villafuerte, Jessenia Katherine

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Análisis de la comunicación interna en el departamento de operaciones de la empresa Oceansecurity: Diseño de un plan estratégico que contribuya a la mejora de la eficiencia en los procesos**, 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 20 del mes de febrero del año 2025

AUTORA

Jessenia Morales

f. _____
Morales Villafuerte, Jessenia Katherine



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN
CARRERA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Morales Villafuerte, Jessenia Katherine**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Análisis de la comunicación interna en el departamento de operaciones de la empresa Oceansecurity: Diseño de un plan estratégico que contribuya a la mejora de la eficiencia en los procesos**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 20 del mes de febrero del año 2025

AUTORA:

Jessenia Morales

f. _____
Morales Villafuerte, Jessenia Katherine

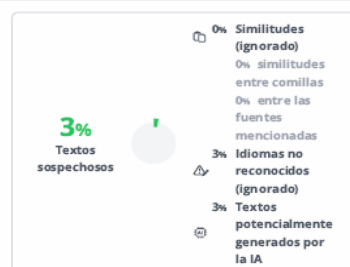


**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN
CARRERA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**



INFORME DE ANÁLISIS
magister

**ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN
INTERNA EN EL DEPARTAMENTO DE
OPERACIONES DE LA EMPRESA
OCEANSECURITY DISEÑO DE UN PLAN
ESTRATÉGICO QUE CONTRIBUYA A LA
MEJORA DE LA EFICIENCIA EN LOS
PROCESOS**



Nombre del documento: ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES DE LA EMPRESA OCEANSECURITY DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO QUE CONTRIBUYA A LA MEJORA DE LA EFICIENCIA EN LOS PROCESOS.doc
ID del documento: f3d4b3fc41c2e5bb93e735d638db66378395d55e
Tamaño del documento original: 1,2 MB
Autor: JESSENIA KATHERINE MORALES VILLAFUERTE

Depositante: JESSENIA KATHERINE MORALES VILLAFUERTE
Fecha de depósito: 12/2/2025
Tipo de carga: url_submission
fecha de fin de análisis: 12/2/2025

Número de palabras: 13.600
Número de caracteres: 91.483

TEMA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN: Análisis de la comunicación interna en el departamento de operaciones de la empresa Oceansecurity: Diseño de un plan estratégico que contribuya a la mejora de la eficiencia en los procesos.

AUTOR:

- Morales Villafuerte Jessenia Katherine

INFORME ELABORADO POR:

COORDINADORA UTE B 2024

f. _____

Psic. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth Mgs.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN
CARRERA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Psic. Estacio Campoverde, Mariana De Lourdes. Mgs

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Psic, Carrillo Saldarreaga, Sofia Viviana, Mgs

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Lic. Sánchez Ube, Pricila Francia, Mgs

OPONENTE

INDICE GENERAL

RESUMEN	IX
INTRODUCCIÓN	2
DESARROLLO	4
1. TÍTULO	4
2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA, CONTEXTO Y NECESIDADES A LAS QUE RESPONDE.	4
3. JUSTIFICACIÓN	5
4. OBJETIVOS	5
5. MARCO TEÓRICO	6
5.1 Comunicación organizacional	6
5.1.1 Objetivos de la comunicación organizacional	6
5.1.2 Importancia de la comunicación organizacional	8
5.1.3 Comunicación interna.....	8
5.1.4 Comunicación externa.....	9
5.2 Impacto de la comunicación en los procesos organizacionales	10
5.2.1 Relación entre Eficiencia y comunicación interna	11
5.2.2 Relación entre comunicación interna y eficacia organizacional	12
5.2.3 Comunicación y cultura organizacional	13
5.2.4 Comunicación y clima organizacional	14
5.3 Herramientas y estrategias de comunicación interna	14
5.3.1 Estrategias de eficiencia de la comunicación interna	15
5.3.2 Canales de comunicación	16
5.3.3 Barrera de comunicación organizacional	16
6. METODOLOGÍA.....	17
6.1 Enfoque metodológico	18
6.2 Alcance de la investigación	18
6.3 Técnicas de recolección de información	18
6.4 Instrumentos.....	19

6.5 Población	25
7. ANÁLISIS DE RESULTADOS	26
8. ESTRATEGIAS	48
CONCLUSIONES	51
REFERENCIAS	53

RESUMEN

El presente estudio analiza la comunicación interna en el Departamento de Operaciones de la empresa Oceansecurity, con el objetivo de diseñar un plan estratégico que mejore la eficiencia en los procesos. Oceansecurity, dedicada a la seguridad privada, ha experimentado un crecimiento significativo que ha generado la necesidad de optimizar sus procesos administrativos. Sin embargo, la falta de una comunicación interna efectiva ha provocado ineficiencias, afectando la coordinación en el departamento y la satisfacción de los empleados.

Se descubrieron muchos tipos de problemas en la organización y uno de los asuntos más serios fue la falta de comunicación interna. Esto se debe a una serie de factores, entre ellos el uso limitado de canales formales o la falta de conocimiento de los procesos internos del departamento. Esto tiene un efecto negativo en la satisfacción general, la producción y la eficiencia del proceso.

La tesis utiliza una metodología detallada que examina tanto los métodos cualitativos como cuantitativos para la recopilación de datos y su tabulación/análisis.

Las herramientas que se utilizarán son un cuestionario sobre cultura y comunicación organizacional, así como un grupo de enfoque para comprender el contexto de los empleados. Esta investigación ha tenido un alcance descriptivo y puede ayudar a comprender aspectos y causas directas de la comunicación de la organización. Por lo tanto, el objetivo es reconocer los desafíos de comunicación de la situación y presentar un plan estratégico. Construir un marco de diseño de comunicación efectiva.

El diseño del plan estratégico ayuda a mejorar el proceso de comunicación, asegurando que se logren los objetivos, políticas, misión y visión necesarias de la empresa para una mejor satisfacción no solo en general en la organización, sino específicamente para el departamento de operaciones.

Una recomendación más compleja pero esencial será cuantificar y mejorar la eficiencia del proceso en términos de criterios de comunicación interna, lo cual tendrá un mejor impacto en el departamento de operaciones y por ende en Oceansecurity

INTRODUCCIÓN

La comunicación organizacional es un componente importante en la estructura y el funcionamiento de cualquier entidad, ya sea pública o privada. En un entorno organizacional cada vez más determinante, la forma en que se comunican los colaboradores puede determinar el éxito o el fracaso de una organización. Según Griffin R., Phillips J., Gully S. (2017, pág. 356): " La comunicación organizacional es el intercambio de información entre dos o más individuos o grupos en una organización que crea una base común de comprensión y sentimientos. ".

Este proyecto de titulación resalta la dependencia de la comunicación y otros aspectos importante para la organización como la cultura, el clima laboral, trabajo en equipo, toma de decisiones y el liderazgo. La eficiencia en la comunicación interna describe la capacidad de transmitir la información de manera clara, concisa y oportuna, mejorando en tiempos. Cuando la información fluye sin obstáculos, se minimizan los malentendidos y se crecen mejores resultados de la organización, para poder obtener un recurso humano satisfecho y que cumpla con sus metas personales y organizacionales.

La falta de eficiencia en la comunicación organizacional, puede llevar a confusiones, errores y a la disminución de la productividad de la organización. Se sugiere que la comunicación debe ser recíproca y mostrar un grado de confianza, donde los empleados se sientan motivados, valorados y escuchados. La efectividad dentro de la organización debe estar relacionada con los objetivos organizacionales y aleada de las metas individuales con los de empresa.

Notablemente, en un contexto empresarial donde el cambio es la única constante, las organizaciones con un equilibrio correspondiente entre un comportamiento comunicativo organizado de manera eficaz y eficiente tendrán más probabilidades de triunfar respecto al círculo de cambio del que las empresas se benefician.

El estudio realizado por Clappitt y Downs (1993) afirma que "las organizaciones que fomentan una comunicación abierta y activa tienen niveles de satisfacción laboral y compromiso de los empleados que son significativamente más altos que el promedio". En otras palabras, al invertir en los medios para mejorar la comunicación, toda la organización puede volverse más productiva.

Los aspectos que se discuten en este trabajo de titulación son en base a la comunicación organizacional y las estrategias que ayuden a mejorar todo el proceso que tiene que cumplir un colaborador. Al construir todos estos temas se determinará que una comunicación es la clave para la innovación, el compromiso y éxito de la empresa.

DESARROLLO

1. TÍTULO

Análisis de la comunicación interna en el departamento de operaciones de la empresa oceansecurity: diseño de un plan estratégico que contribuya a la mejora de la eficiencia en los procesos.

2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA, CONTEXTO Y NECESIDADES A LAS QUE RESPONDE.

La corporación oceansecurity cita. Ltda. dedicada a prestar un servicio de seguridad de forma privada. Se encuentra conformada por tres tipos de seguridad: seguridad física, de carga y de electrónica. Se fundó en el 2005, comenzó siendo una corporación pequeña de carácter familiar y empezó a ejercer sus funciones con aproximadamente 200 empleados. Actualmente la organización tiene 950 trabajadores lo cuales en los últimos años han tenido un gran crecimiento. Conforme la empresa fue creciendo por los últimos años se fueron reestructurando todas las áreas de la corporación.

Este proyecto está enfocado en evaluar la interacción que existe en el Departamento de Operaciones. Durante los últimos meses, se han señalado inconvenientes asociados con la ineficacia de los procedimientos departamentales, lo cual ha causado malestar en los clientes y en los manejos externos. Uno de los elementos más importantes de este inconveniente es la comunicación interna deficiente, la misma que está asociada a la ausencia de canales de formales de comunicación o al no saber de parte y parte cuáles son los procedimientos entre departamentos.

El objetivo de este estudio es brindar un punto de vista detallado de las actuales dinámicas de comunicación en este departamento, reconocer cuales son los obstáculos y las barreras y calcular la satisfacción de los trabajadores en lo que respecta a la comunicación interna. En base a esta investigación, se creará un plan estratégico que va a incorporar recomendaciones prácticas y eficientes para optimizar la comunicación interna y mejorar los procesos en el departamento de operaciones.

Al optimizar la comunicación interna en el Departamento de operaciones no solo va a contribuir a las áreas en específico, sino que a toda la empresa que tendrá una repercusión positiva.

3. JUSTIFICACIÓN

En la corporación Oceansecurity se denota un déficit de comunicación interna en el departamento de las funciones. La falta de una clara y permanente comunicación puede crear falencias en gestionar procedimientos, esto, tiene repercusión negativa en la capacidad de funciones de la organización.

La ausencia de coordinación en operaciones conlleva a que existan incumplimientos, los cuales no solo exponen a la corporación a sanciones legales, sino que genera inconformidades en los trabajadores (desafiliarlos del iess, pagos con falta de regularidad) y a largo plazo que se entreguen documentos a los clientes para su respectiva facturación. La comunicación interna es crucial para que se asegure que todos los trabajadores se encuentran bien informados y que estén acorde con las normativas y procesos señalados.

Esta investigación es importante para que las deficiencias se corrijan en la comunicación interna del Departamento de Operaciones en Oceansecurity, dado a que va a facilitar que se identifique cuáles son las raíces de los actuales inconvenientes y qué se puede plantear para que se creen soluciones eficientes. Mejorar la comunicación en el departamento va a aportar a optimizar la gestión de la mismo, lo cual garantiza que exista una apropiada distribución de tareas y evitando falencias en los procedimientos.

4. OBJETIVOS

Objetivo general

Optimizar la comunicación interna para mejorar la eficiencia de los procesos en el departamento de Operaciones de la empresa Oceansecurity de la ciudad de Guayaquil

Objetivos específicos

- a) Analizar el estado actual de la comunicación interna en el departamento de operaciones.
- b) Analizar el impacto de la deficiente comunicación interna en la eficacia de los procesos del departamento de operaciones.
- c) Crear un plan estratégico orientado en la comunicación interna y aumentar la eficacia de procesos en el departamento de operaciones.

5. MARCO TEÓRICO

5.1 Comunicación organizacional

Según Andrade (2010, pág. 120) “la consolidación y el nacimiento de la comunicación organizacional por los últimos 30 años, como un área de estudio y un espacio funcional de la corporación, es la mejor prueba que la comunicación es de gran importancia para las empresas”.

Según el autor Castro (2012, pág. 65) indica que “La comunicación organizacional es uno de los elementos más importantes para el correcto funcionamiento de las corporaciones, es un recurso, un pilar crucial en la organización y tiene un rol importante en el mantenimiento de la corporación. Su funcionamiento es posible por el intercambio de información entre los diferentes niveles y posiciones del medio; entre los colaboradores se determinan patrones de comportamiento comunicacional a función de las dinámicas sociales, aquello supone que cada individuo tiene un papel comunicativo”

Mediante la comunicación organizacional, es probable efectuar un análisis que posibilita reconocer inconvenientes, falencias o requerimientos que necesiten de atención urgente, de acuerdo al grado de importancia. El propósito es hallar una solución que sea eficiente y que asegure que todos estén enfocados en que se cumplan los objetivos estratégicos de la empresa.

El autor Rebeil, (2010, págs. 87, 88) considera a la Comunicación Organizacional como un “proceso mediante el cual un individuo o una de las unidades de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra unidad”.

La comunicación en las empresas beneficia a los empleados de la misma, dado a que se les brinda la oportunidad de compartir experiencias importantes y que creen información crucial que pueda esclarecer las actividades efectuadas. Aquello favorece sus esfuerzos por conseguir ya sea los propósitos personales como los corporativos, ayudando a entender los cambios y posteriormente motivándolos a armonizar la satisfacción de sus necesidades individuales junto con el cumplimiento de sus obligaciones específicas de la corporación, mismas que se encuentran en permanente evolución.

5.1.1 Objetivos de la comunicación organizacional

La comunicación dentro de una empresa tiene un rol crucial dentro del éxito, dado a que facilita la interacción entre sus colaboradores junto con la alineación de los objetivos estratégicos. De acuerdo a varios autores, los propósitos de la comunicación organizacional están agrupados de acuerdo a

las distintas áreas claves mismas que abarcan desde la transmisión de la información hasta el reforzar el sentido de pertenencia.

- **Facilitar el flujo de información interna:** “La comunicación organizacional busca que se garantice que los mensajes circulen de forma eficaz y clara entre los distintos niveles de jerarquía y en departamentos. Aquello motiva la toma de decisiones informadas y la comunicación eficiente entre las distintas áreas funcionales” (Chiavenato, 2006).
- **Fomentar la cohesión y el sentido de pertenencia:** Un propósito importante es generar un entorno laboral en el cual los trabajadores se sientan que son parte importante de la empresa. De acuerdo a Robbins y Judge (2013), “la comunicación eficiente refuerza los vínculos emocionales de los colaboradores con la empresa, optimizando de esta manera su motivación y compromiso”
- **Apoyar el logro de los objetivos organizacionales:** la comunicación posibilita que los trabajadores entiendan su papel dentro de la empresa y que esta aporta a que se cumplan los objetivos estratégicos de la misma. Kast y Rosenzweig (1988) indican que una comunicación bien señalada alineada con los esfuerzos de cada empleado mejora notablemente los resultados.
- **Manejar los cambios organizacionales:** en un medio dinámico, la comunicación organizacional ayuda a los trabajadores a que se adapten a los procesos de cambio, reduciendo la resistencia e incertidumbre. Como indica Kotter (1996), la comunicación eficiente es un componente importante para liderar cambios exitosos en las empresas.
- **Solucionar conflictos y optimizar las relaciones laborales:** la comunicación se usa como recurso para evitar y solucionar inconvenientes, incentivando las relaciones laborales saludables. De acuerdo con Hellriegel y Slocum (2009), la mediación eficiente mediante la comunicación puede disminuir tensiones y reforzar la cooperación entre los trabajadores.

En resumen, la comunicación organizacional no solo va a asegurar la fluidez de la información, sino que así mismo ejerce como motor para el crecimiento, integración y que se cumplan con los propósitos estratégicos de la corporación.

5.1.2 Importancia de la comunicación organizacional

A criterio de Enrique (2011, págs. 78,79) Al hablar de comunicación en las empresas se hace referencia “a un mecanismo complejo conformado por significación, información y relación, esto no solo se trata de emitir o de impartir mensajes mediante cualquier medio, sino que se basa de saber conjugar las variables que se requieren para que la comunicación tenga la repercusión que se necesita, que se creen los resultados perseguidos ya sea por la empresa como por cada persona al interior de la misma y que sirvan como método social para reforzar las relaciones al nivel interno y externo.”

La conexión entre el ser humano y la empresa se rige en la idea de que los dos funcionan como mecanismos abiertos, lo que quiere decir que tienen la capacidad de crecer de forma permanente. Dicha interacción genera y motiva un espacio compartido de significados que se construye y crece permanentemente, facilitando de esta manera su crecimiento.

5.1.3 Comunicación interna

Según Fernández (2002, p.12) “la comunicación interna se entiende como: actividades que se efectúan dentro de una empresa para que se mantengan las buenas relaciones entre los colaboradores de la misma a través de circulación de mensajes creados por diversos medios de comunicación, con el propósito de crear una comunicación, unión, incentivo y de esta manera alcanzar los propósitos determinados por la empresa.

La comunicación interna se la puede establecer como el vínculo de procedimientos que suceden dentro de una empresa, usando canales que brinden la difusión permanente y rápida de comunicados o de anuncios en general determinados en los medios laborales

La comunicación interna se genera dentro de la empresa y está enfocado a sus empleados. Su importancia está determinada en que se el mensaje esté claro dentro de sus empleados que estos conozcan y comprendan cuáles son sus responsabilidades y funciones, retroalimentar y valorar lo que se está aportando a la Corporación

Tipos de comunicación interna

A. Comunicación formal

La comunicación formal en una organización se genera de manera escrita u oral. En caso de que se traten de asuntos de más importancia, es usual proceder a una comunicación escrita a través de los medios formales. Se necesita de elaborar documentos, correos electrónicos, informes y memorandos que generen la claridad y precisión de la información además que sirvan como un seguimiento

Según Marín (2017, p. 11) se determinan dos clases de comunicación formal:

- **Comunicación ascendente:** Se determina desde los funcionarios hacia la gerencia o la dirección, es fundamental que se genere, dado a que los directivos pueden reconocer a nivel general el entorno laboral que tiene la empresa
- **Comunicación descendente:** Este se inicia desde la dirección hasta los empleados, en varias oportunidades tales comunicaciones son de forma corporativa, como políticas, nuevas normativas, reglamentos, recomendaciones, etc. Es importante que tales comunicaciones sean claras y que las mismas usen todos los medios dispuestos en la empresa para que el mensaje se socialice de forma Clara
- **Comunicación diagonal:** Esta se determina en varios funcionarios de la empresa de diferentes departamentos, están asociadas con las funciones que se cumplen diariamente y que forman parte del Gran engranaje corporativo
- **Comunicación horizontal:** Se crea entre pares o entre funcionarios los mismos que tienen igual jerarquía, no se requiere que sea de forma escrita, en ciertas oportunidades los comunicados son solo verbales, los mismos que se enfocan en necesidades inmediatas o asociadas con las tareas diarias

B. Comunicación informal

. La comunicación informal se trata del intercambio de información de forma no oficial. Dicha información puede incorporar comentarios o rumores. La comunicación informal comienza en las relaciones sociales de la empresa y no tiene reglas o restricciones. Usualmente, se afrontan inconvenientes que no se pueden resolver solamente a través de la comunicación formal, y a la libertad que brinda la comunicación informal puede ser importante para que se aborden y se resuelvan temas complejos

5.1.4 Comunicación externa

Las corporaciones se enfocan en sus estrategias de comunicación externa dado a que quieren determinar una relación eficiente con los medios de comunicación. Dicha relación informativa es importante para reforzar sus esfuerzos con las relaciones públicas, así también para manejar campañas, eventos, comunicados y demás medios de comunicación.

Se destaca que dentro de la comunicación externa se tienen que dirigir los mensajes a los actuales consumidores y también a los potenciales, corporaciones de competencia, gubernamentales, medios de comunicación, representantes del aspecto económico, culturales, etc., que estén asociados con la corporación (Rincón, 2014, p. 66)

Tipo de comunicación externa

- **Comunicación externa operativa:** Se trata de la que se efectúa para el desarrollo diario de las actividades institucionales, se realiza con todos los públicos externos de la empresa: clientes, competidores, proveedores, administración pública, etc.
- **Comunicación externa estratégica** Tiene como fin saber cuáles son los probables datos de la competencia, la evolución de las variables financieras, los cambios en la legislación laboral, etc., que pueden ser importantes para posicionarse con la competencia
- **Comunicación externa de notoriedad** Su fin es evidenciar a la empresa como una entidad que informa, dando a conocer cuáles son sus productos, mejorar su imagen, etc., las maneras de darlo a conocer pueden ser a través de la publicidad, donaciones, promoción, patrocinios (Bartolí, 1992 citado por Prieto, 2017, pág. 10)

5.2 Impacto de la comunicación en los procesos organizacionales

La comunicación organizacional es un componente crucial para que la empresa funcione de forma eficaz dado a que actúa como un puente que conecta las diferentes áreas los niveles jerárquicos y los equipos de trabajo.

Según Daft (2016), La fluidez y la calidad de la comunicación tiene repercusión directa en el desenvolvimiento organizacional dado a que facilita la transferencia de información importante, la coordinación de operaciones y la alineación de los esfuerzos a los propósitos corporativos. Sin que exista una comunicación eficiente, las empresas afrontan retos como son la desinformación, la duplicidad de esfuerzos y la ausencia de claridad en las funciones de cada persona y sus responsabilidades.

Una repercusión destacada de la comunicación es la capacidad que tiene para que se fomente la cohesión y el trabajo en equipo dentro de las empresas. Según Robbins y Judge (2013) Indican que una comunicación eficiente disminuye las barreras interpersonales, incentiva a un ambiente colaborativo, generando confianza. Aquello no solo va a optimizar las relaciones laborales, sino que también aumenta la producción dado a que facilita el intercambio de ideas y la resolución de problemas de forma

conjunta. De esta manera la comunicación se vuelve un motor para conseguir los propósitos tanto los individuales como los corporativos.

Cuando se trata de cambios, la comunicación tiene un rol importante. Kotter (1996) hace énfasis en que la resistencia a un cambio puede ser por la ausencia de claridad y transparencia en los procesos de comunicación. La comunicación eficiente posibilita a los líderes que se transmita la visión de un cambio, se solucionen inquietudes y se alineen con los empleados a tener nuevas metas, reduciendo la repercusión negativa que puedan tener las transiciones mal manejadas. Es por tal, que el manejo apropiado de la comunicación es crucial para que cualquier modificación organizacional tenga éxito.

Para finalizar la comunicación tiene un papel importante en la construcción y en el fortalecimiento de la cultura organizacional. Como indica Chiavenato (2006), La transmisión de normativas valores y comportamientos pretendidos mediante la comunicación va a consolidar la identidad de la empresa y va a alinear a sus trabajadores con la misión y visión de la corporación. Aquello no solo va a reforzar el sentido de pertenencia, sino que también aporta a tener más coherencia en las acciones de los trabajadores, asegurando que se encuentran en sintonía con los propósitos de la empresa

5.2.1 Relación entre Eficiencia y comunicación interna

La eficacia en las empresas está establecida como la capacidad que se tiene para conseguir los objetivos determinados, mejorando los recursos disponibles, incorporando tiempo dinero y esfuerzos (Chiavenato, 2017). Bajo este contexto la comunicación interna tiene un rol crucial dado a que es el medio mediante el cual se transmite cuáles son las directrices, se incentiva a la colaboración entre los miembros de un equipo y se asegura que todo vaya alineado con los propósitos estratégicos.

De acuerdo a Robbins y Judge (2018), una comunicación interna eficiente no solo optimiza la coordinación entre departamentos, sino que también aporta a que se cree un clima laboral positivo, lo cual tiene repercusión directa en la productividad y su rendimiento.

Por otra parte, Schein (2010) Indica que la comunicación no es solamente un procedimiento técnico, sino que se encuentra ligada profundamente con la cultura organizacional. Las empresas que tienen una cultura que fomente la apertura y la retroalimentación permanente usualmente tienden a experimentar menores niveles de inconvenientes internos y más índices de eficiencia operativa.

En resumen, la eficacia y la comunicación interna se encuentran ligadas intrínsecamente. Un flujo de comunicación interno bien estructurado no solo

va a conectar a los equipos, sino que también es un catalizador para optimizar la coordinación, la solución de conflictos y la capacidad de incorporar cambios en el entorno organizacional (Mintzberg, 2005).

5.2.2 Relación entre comunicación interna y eficacia organizacional

Impacto de la comunicación interna en el desempeño laboral

La comunicación organizacional es uno de los pilares fundamentales en la gestión empresarial, ya que permite coordinar esfuerzos, transmitir información clave y generar un entendimiento común entre los miembros de una organización. Según diversos estudios, la efectividad de los procesos internos depende directamente de la claridad y consistencia en la comunicación, ya que esta actúa como el vehículo principal para la ejecución de tareas y la toma de decisiones. En este contexto, una comunicación efectiva no solo mejora el flujo de información, sino que también incrementa la cohesión y compromiso de los equipos.

Asimismo, la comunicación tiene un rol enfocado en la cohesión interna y en reforzar el ambiente laboral. Según Chiavenato (2006), un entorno en donde prevalece la comunicación transparente y abierta incentiva a la confianza entre los empleados y los líderes, generando un entorno colaborativo. Aquello, no solo optimiza las relaciones interpersonales, sino que así mismo aumenta la satisfacción laboral, lo cual aporta a tener más motivación y compromiso de parte de los trabajadores a la empresa.

La ausencia de la comunicación puede conllevar a malos entendidos, retrasos y falencias en la realización de los procedimientos organizacionales. Como por ejemplo como cuando la información no fluye apropiadamente entre departamentos, se crean cuellos de botellas que pueden afectar la producción en general. Adicional a ello, las barreras comunicacionales, como es la falta de feedback, el uso de canales inapropiados o el ruido organizacional hacen difícil el alineamiento entre los propósitos estratégicos y las acciones operativas, disminuyendo de esta manera la eficacia organizacional

Por otra parte, la comunicación interna correctamente gestionada crea un entorno de colaboración y de confianza, lo cual facilita la solución de conflictos y la aplicación de procedimientos de mejora continua. Bajo este sentido, recursos como reuniones regulares, plataformas digitales de comunicación y capacitaciones en destrezas comunicativas han evidenciado ser de gran utilidad para mejorar el intercambio de información. De esta manera, las empresas que invierten en optimizar sus canales y prácticas de comunicación usualmente reportan más índices de satisfacción laboral y eficacia en sus procedimientos.

Además de ello, la repercusión de la comunicación en los procedimientos organizacionales también se denota en la capacidad de incorporarse al cambio. En medios dinámicos y competitivos, las corporaciones requieren de ajustar sus estrategias fácilmente, esto necesita que la información fluya de forma ágil y precisa. Una comunicación eficaz posibilita que los trabajadores entiendan el contexto y los propósitos detrás de dichas modificaciones, lo cual favorece su participación activa y el compromiso en la implementación de nuevas iniciativas.

En lo que respecta a los cambios, la comunicación organizacional es puntual para que las transiciones tengan éxito. Kotter (1996) indica que el resistirse a los cambios es uno de los obstáculos más importantes que afrontan las corporaciones, aunque ésta se puede mitigar a través de una comunicación eficiente. Informar de forma constante y clara acerca de los motivos del cambio, cuáles son sus beneficios y el plan de implementación es lo que va a ayudar a crear confianza y compromiso entre los trabajadores, facilitando de esta manera la incorporación a nuevos procesos o estructuras.

En síntesis, la comunicación organizacional no solamente es un método de transmisión de información, sino también es un elemento estratégico que incide directamente en la eficacia y en la calidad de los procedimientos. Su impacto se denota en el desenvolvimiento en general de la empresa, la satisfacción de los trabajadores y la capacidad de la corporación para contestar a los retos del entorno. Es por tal, que crear e implementar estrategias eficientes de comunicación es importante para que se garantice la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de cualquier empresa

5.2.3 Comunicación y cultura organizacional

La cultura organizacional y la comunicación se encuentran relacionadas intrínsecamente, dado que la comunicación es el medio principal por el que se transmiten valores, se refuerzan las normativas y las creencias que componen la cultura de una empresa. La manera en que los líderes se comunican con los miembros de sus equipos, cómo se imparten las decisiones y cómo se manejan los inconvenientes son un reflejo directo de cómo se encuentra la cultura organizacional. Bajo este sentido la comunicación no solo es un recurso operativo, sino también es un móvil simbólico que establece y moldea la identidad corporativa.

Una cultura organizacional bien establecida incentiva la comunicación transparente y abierta, lo cual va a facilitar la confianza entre los trabajadores de la empresa y refuerza su compromiso. Como, por ejemplo, en culturas en donde se valora la cooperación y el respeto, la comunicación usualmente es más horizontal y participativa, lo cual permite a los trabajadores que puedan expresar sus ideas sin tener ningún tipo de preocupación o temor. Por el contrario, en las culturas más autoritarias o

rígidas, la comunicación puede ser limitada o unidireccional, lo cual crea desmotivación y obstáculos para el flujo eficiente de información.

Además de ello, la comunicación es un catalizador en incorporar a nuevos trabajadores a la cultura organizacional. Mediante procedimientos como la capacitación y el mentoring, los nuevos trabajadores aprenden las normativas y los comportamientos pretendidos dentro de la empresa. En este procedimiento los mensajes implícitos y los explícitos que se transmiten mediante la comunicación son importantes para que se garantice que los valores organizacionales son entendidos y compartidos por todos los miembros que conforman la misma. Una comunicación eficiente ayuda a manejar los cambios, incentivando el emprendimiento y que se acepten las nuevas prácticas.

En síntesis, la comunicación es un reflejo y un motor de la cultura corporativa. Su impacto se denota en la forma en que los trabajadores interactúan, cooperan y afrontan retos dentro de la empresa. Es por tal, que es importante crear estrategias de comunicación que vayan alineadas con los valores culturales de la institución, para que de esta forma se garanticen que esto se mantengan coherente y vayan a favorecer un entorno productivo y positivo.

5.2.4 Comunicación y clima organizacional

La comunicación tiene un papel importante en la formación y en el sostenimiento del ambiente laboral, dado a que tiene repercusión directa en el conocimiento que tienen los empleados sobre su entorno laboral. Un intercambio de información que sea transparente, claro y bidireccional motiva a un ambiente laboral positivo, que se caracteriza por sus elevados índices de colaboración, de confianza e incentivo. A diferencia de la ausencia de la comunicación apropiada, los mensajes o los malentendidos pueden conllevar a un entorno laboral que esté marcado por la desconfianza, el estrés o el desinterés.

En síntesis, la comunicación es un componente importante para determinar y conservar un clima laboral favorable. Su incidencia se traduce en mayores índices de satisfacción, de productividad y de compromiso entre todos los trabajadores. Es por tal, que es importante que las empresas implementen mecanismo de comunicación eficientes que incentiven la transparencia, el diálogo abierto y el reconocimiento, generando de esta forma un entorno laboral en la cual los empleados se sientan motivados y valorados para contribuir al éxito colectivo

5.3 Herramientas y estrategias de comunicación interna

La comunicación interna en las empresas ha crecido de forma significativa con la integración de recursos digitales que posibilitan una interacción más

efectiva y ágil. De acuerdo con Gómez (2019), el usar plataformas facilita la cooperación en tiempo real, reduce las barreras geográficas y optimiza la coordinación entre todos los equipos. Tales herramientas posibilitan centralizar la información, mejorar los flujos laborales y que se cree un entorno laboral más conectado y dinámico

La retroalimentación constante es una estrategia clave para fortalecer la comunicación interna y mejorar el desempeño organizacional. López (2020) señala que “los procesos de retroalimentación deben ser claros, constructivos y orientados al desarrollo personal y profesional de los empleados”. Además, el reconocimiento de los logros, ya sea de manera individual o grupal, contribuye a incrementar la motivación y el sentido de pertenencia. El implementar programas de reconocimiento mediante reuniones o plataformas digitales refuerza la cultura organizacional y optimiza el ambiente laboral.

Si bien tales estrategias formales son importantes, la comunicación informal también tiene un rol importante en la cohesión de los equipos y en crear un ambiente laboral positivo. Martínez (2021) indica que espacios como reuniones informales, actividades, integraciones o solamente la interacción espontánea entre los trabajadores ayuda a que se refuercen las relaciones interpersonales y se resuelvan inconvenientes de forma más natural.

Crear un plan estratégico de comunicación interna es fundamental para que se alineen entre los propósitos organizacionales y las acciones del equipo. La fusión de los canales digitales, las reuniones periódicas y los espacios de interacción van a crear un equilibrio que incentiva la transparencia, la participación activa y la cohesión organizacional

5.3.1 Estrategias de eficiencia de la comunicación interna

Los métodos de optimización de comunicación interna son importantes para que se garantice el flujo eficaz de la información en las empresas y para reforzar el ambiente laboral. Implementar estrategias bien diseñadas posibilita a las corporaciones alinear a sus trabajadores con los valores y con las metas corporativas, incentivando a una cultura organizacional positiva

- 1. Fomento de la retroalimentación continua:** Una de las importantes estrategias para optimizar la comunicación interna es determinar los métodos de retroalimentación permanentes. Según Chiavenato (2009), la retroalimentación posibilita reconocer cuáles son las áreas que se deben de mejorar, reforzar las relaciones entre trabajadores y supervisores e incentivar el sentido de pertenencia. Las empresas pueden implementar encuestas regularmente, reuniones individuales y sesiones de equipo para que se garantice que los trabajadores tengan la oportunidad de expresar sus opiniones y de recibir

comentarios que sean apropiados sobre su desempeño dentro de la empresa

2. **Uso de herramientas tecnológicas en la comunicación interna:** El aprovechar las tecnologías de comunicación es otra estrategia importante para que se mejore el flujo de información. Plataformas como Microsoft Teams, Slack y Trello, van a facilitar la interacción en tiempo real, la cooperación de proyectos y enfocarse en datos claves. Gómez (2019) indica que tales recursos no solo agilitan la comunicación, sino que también posibilita a las corporaciones que se adapten a las dinámicas laborales que son remotas o híbridas, lo cual asegura una conexión permanente entre los equipos

5.3.2 Canales de comunicación

Los canales de comunicación son los medios mediante el cual se transmiten mensajes entre los trabajadores de una empresa. Su apropiada selección e implementación son cruciales para que se garantice la eficiencia de la interacción tanto interna como externa. Por lo tanto, los canales de comunicación desempeñan un papel fundamental en el logro de los objetivos estratégicos y en la construcción de un clima laboral positivo.

Hay varias clasificaciones para los canales de comunicación Robbins y Judge (2018) los secciona en grupos informales y formales. Los canales formales son los determinados por la empresa para intercambiar información asociada con el trabajo, como correos electrónicos, informes o reuniones. Diferente a los canales informales, como son las conversaciones espontáneas entre trabajadores que surgen de forma natural y aportan a reforzar las relaciones interpersonales y la cohesión del equipo. Las dos clases son complementarias y necesarias para una comunicación eficiente.

La digitalización ha cambiado grandemente los canales de comunicación, posibilitando la implementación de recursos como son las videoconferencias, los chats corporativos y las plataformas colaborativas. Tales tecnologías no solo hacen más rápida la comunicación, sino que también posibilitan el incorporar los equipos que están distribuidos geográficamente. De acuerdo a Gómez (2019), “los canales digitales, como Microsoft Teams y Slack, han evidenciado ser eficientes para optimizar la productividad y la conexión entre trabajadores sobre todo en los trabajos que son remotos o híbridos. Seleccionar los canales de comunicación apropiados son un reto que va a depender de la clase del mensaje, la audiencia y el contexto organizacional.

5.3.3 Barrera de comunicación organizacional

Las barreras de comunicación organizacional son obstáculos que interviene el proceso del transmitir la información. Dando como resultados una mala gestión de actividades. Según los autores Robbins y Judge (2018. pág. 368), mencionan que las “barreras pueden crecer en cualquier fase del

procedimiento de comunicación y tener graves consecuencias en la productividad, en la moral de los trabajadores y en el logro de los propósitos organizacionales. Reconocer y abordar tales barreras es fundamental para que se garantice una comunicación interna que sea efectiva y fluida.

Las barreras de comunicación se van a clasificar usualmente en físicas, psicológicas, culturales y tecnológicas. Chiavenato (2009), indica que las barreras físicas, como es la distancia geográfica o el diseño inapropiado de los espacios laborales, pueden limitar la interacción directa entre los trabajadores. Por otra parte, las barreras psicológicas, como la Falta de confianza, los prejuicios o las emociones negativas, dificultan la recepción apropiada de los mensajes.

Además de ello, la diferencia de culturas y del lenguaje pueden crear malos entendidos, mientras que la ausencia de competencia en el uso de recursos tecnológicos puede complicar la comunicación en los medios digitales. Abordar todas las barreras de comunicación necesita de estrategias específicas que sean adaptables a las necesidades de la empresa. Fisher y Ury (2012), sugieren determinar canales de comunicación accesibles y claros, los cuales fomenten la escucha activa y capacitar a los trabajadores en destrezas comunicativas.

Además de ello, implementar recursos tecnológicos apropiados, incentivar la diversidad y la inclusión, y determinar un entorno de confianza, son acciones importantes para que se reduzcan tales barreras y se refuerce el flujo de información en las empresas

6. METODOLOGÍA

La metodología hace referencia al conjunto de técnicas como a principios y procesos sistemáticos usados en el estudio para conseguir un objetivo en específico. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014, pág. 4), la metodología no solo establece la forma en que se van a recolectar, evaluar e interpretar tales datos, sino que así mismo garantiza que exista validez y coherencia dentro del procedimiento de investigación. Bajo este sentido seleccionar una metodología apropiada es importante para responder a las preguntas de estudio y que se creen conocimientos aplicables.

Los enfoques metodológicos se van a dividir sobre todo en cualitativos cuantitativos y en mixtos. Según Hernández et. al (2014, pág. 8), el enfoque cualitativo se enfoca en explorar fenómenos mediante la interpretación subjetiva de los datos no numéricos, tales como observaciones o entrevistas. Por otra parte, el enfoque de tipo cuantitativo usa datos numéricos para determinar patrones y relaciones a través de técnicas estadísticas.

6.1 Enfoque metodológico

Para el desarrollo de este estudio se plantea un enfoque mixto que va a posibilitar tener un estudio a base de una recolección, analizar e incorporar datos cuantitativos y cualitativos de la comunicación organizacional.

El enfoque de tipo mixto en el estudio fusiona componentes de los enfoques cuantitativos y cualitativos, posibilitando un análisis integral del fenómeno analizado. De acuerdo a Hernández et. al (2014, pág. 534), el enfoque mixto abarca la recopilación, análisis y combinación de los datos cualitativos y cuantitativos en un solo estudio, con el objetivo de conseguir un entendimiento más profundo sobre el problema de investigación

6.2 Alcance de la investigación

La investigación tiene un alcance descriptivo, ya que se busca conocer y obtener una perspectiva de la organización, que nos permita detallar sobre los objetivos de investigación, para así proporcionar información clave para el estudio y poder profundizar los resultados buscando una solución para esta.

El alcance descriptivo de una investigación se centra en detallar las características de un fenómeno, situación o población sin establecer relaciones causales entre variables. Según Hernández et. al (2014, pág. 92), una investigación descriptiva “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”.

6.3 Técnicas de recolección de información

En esta investigación se utilizarán dos técnicas, una de las técnicas es el cuestionario que nos permitirá obtener resultados cuantitativos por otro lado tenemos grupo focal que nos permite obtener resultados cualitativos en referencias a las opiniones de la población.

Cuestionario

Según Hernández et. al (2014, pág. 217), “el cuestionario es un instrumento para recolectar datos que consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Su diseño permite obtener información de forma estructurada y estandarizada, facilitando el análisis y comparación de los datos obtenidos.”

Grupo focal

Según Hernández et. al (2014, pág. 483), “es una técnica de recolección de datos cualitativa que radica en reunir a un grupo reducido de personas para dar a conocer distintas opiniones de un tema en específico bajo la dirección de un moderador.”

6.4 Instrumentos

En el presente estudio sobre la comunicación organizacional se aplicaron tres instrumentos: 1) Instrumento OCAI de Cameron y Quinn que nos permite evaluar la cultura organizacional; 2) instrumento de comunicación organizacional, este es una elaboración propia diseñada a partir de las necesidades de la organización y; 3) el grupo focal, un instrumento que busca conocer la opinión de una pequeña muestra de la población.

Instrumento de evaluación de la cultura organizacional (OCAI)

El Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI, por sus siglas en inglés) es un recurso diseñado para diagnosticar la cultura empresarial de forma simple y precisa. Dicho instrumento se rige en el modelo de valores en competencia que se ha desarrollado por Cameron y Quinn (1999), el cual reconoce cuatro clases de cultura organizacional

- **Cultura de Clan:** Enfocada en la cooperación, trabajo en equipo y la cohesión
- **Cultura de Adhocracia:** Enfocada a la innovación la creatividad y adaptabilidad
- **Cultura de Mercado:** Está orientada en la competencia, los resultados y conseguir los objetivos
- **Cultura Jerárquica:** Centrada en la estructura, los procesos y la estabilidad

El objetivo principal del OCAI es calcular y evaluar los conocimientos de los trabajadores en lo que respecta a la cultura organizacional bajo seis dimensiones puntuales: características dominantes, el liderazgo organizacional, el manejo de personas, la cohesión organizacional, la perspectiva estratégica y los criterios de éxito. Los resultados proporcionan una representación gráfica que va a posibilitar reconocer la situación actual y también las aspiraciones a futuro dentro de la empresa en lo que respecta a los términos de cultura, incentivando una base sólida para tomar decisiones informadas

El OCAI se rige bajo seis preguntas cada una de estas tiene cuatro opciones que van a representar las cuatro clases de cultura organizacional. Los participantes tienen que distribuir 100 puntos entre estas opciones de acuerdo al nivel en que cada uno describe su organización. Esta metodología permite captar matices sobre la percepción individual y colectiva. El cuestionario se divide en dos secciones: "Ahora", que refleja la cultura actual, y "Preferido", que representa la cultura deseada en un plazo

de cinco años. Es fundamental que los colaboradores respondan de manera precisa y sincera para obtener un diagnóstico útil.

1. Características Dominantes		Ahora	Preferido
A	La organización es un lugar muy personal y acogedor. Es como una familia extendida. Las personas comparten mucho de sí mismas unas con otras.		
B	La organización es un lugar emprendedor muy dinámico. Las personas están dispuestas arriesgarse por algo nuevo.		
C	La organización está muy orientada a los objetivos. Una de las mayores preocupaciones es terminar su trabajo. Las personas son muy competitivas. Las personas están muy animadas.		
D	La organización es un lugar muy controlado o estructurado. Los procedimientos generales son los que gobiernan o deciden lo que la gente hace.		
Total			

2. Liderazgo Organizacional		Ahora	Preferido
A	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como un ejemplo de mentoría, facilitación o apoyo.		
B	El liderazgo en la organización es considerado como un ejemplo de emprendimiento, innovación o toma de riesgos.		
C	El liderazgo en la organización es considerado como un ejemplo de coherencia, ímpetu o altamente enfocado.		
D	El liderazgo en la organización es considerado como un ejemplo de coordinación, organización y eficiencia.		
Total			

3. Administración de los recursos humanos		Ahora	Preferido
A	El estilo administrativo en la organización es caracterizado por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B	El estilo administrativo en la organización es caracterizado por el riesgo individual, la innovación, la libertad y la singularidad.		
C	El estilo administrativo en la organización es caracterizado por la alta competitividad, las metas desafiantes y el cumplimiento de los objetivos.		
D	El estilo administrativo en la organización es caracterizado por la seguridad del empleo, la conformidad, la predictibilidad y la estabilidad de las relaciones.		
Total			

4. "Pegamento" organizacional		Ahora	Preferido
A	El "pegamento" que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. Existe un alto compromiso con la institución.		
B	El "pegamento" que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Existe un énfasis en estar a la vanguardia.		
C	El "pegamento" que mantiene unida a la organización es el énfasis en el logro de objetivos o el cumplimiento de las metas. El empuje, la motivación y el desafío son temas comunes en el trabajo.		
D	El "pegamento" que mantiene unida a la organización es el cumplimiento de las políticas o las reglas establecidas. Mantener el orden en la organización es importante.		

5. Énfasis estratégico		Ahora	Preferida
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. Alta confiabilidad, apertura y participación constante.		
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y crear nuevos retos. Es valorado el practicar con nuevos recursos y crear nuevos retos.		
C	La organización enfatiza las acciones competitivas y el logro. Obtener metas altas y ganarle a otros en la misma área es un deseo dominante.		
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. Se consideran importantes la eficiencia, el control .		
Total			

6. Definición de éxito		Ahora	Preferido
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso con el empleado y la preocupación por las personas.		
B	La organización define el éxito sobre la base de tener el producto más reciente o mas "especial". La organización es el producto de buen liderazgo e innovación.		
C	La organización define el éxito sobre la base de ganarle a sus competidores. El liderazgo competitivo es la clave.		
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, programación suave y bajo costo de producción son fundamentales.		
Total			

Para poder obtener los resultados de esta prueba, primero se realiza la suma de todas las afirmaciones que correspondan a la opción A, B, C y D, de las dos columnas ahora y preferido. Posteriormente Al tener el valor por

cada de una de las opciones se divide para 6, al obtener este valor por cada uno de los colaboradores, se procede a sacar el promedio general del valor obtenido por cada uno de las opciones (A, B, C y D).

El siguiente paso, una vez obtenido el valor promedio por cada una de las afirmaciones, podemos indicar que la opción A representa la cultura clan, la opción B representa la cultura adhocrática, la opción C representa refleja de la cultura de mercado y finalmente la opción D representa la cultura jerárquica. Para poder graficarlo ubicamos un plano cartesiano donde está dividido por las cuatro culturas, dentro de este se ubican dos gráficos los resultados del Ahora que es la cultura que existe en la actualidad y los resultados Preferido que es la cultura que los colaboradores desean.

Instrumento de evaluación de la comunicación organizacional

Este cuestionario es de elaboración propia, tomando en cuenta las necesidades actuales de la organización. El objetivo del cuestionario es evaluar el discernimiento de los empleados sobre diferentes aspectos de la comunicación organizacional en su día a día laboral. Este instrumento permitirá identificar las áreas de mejora tanto en la claridad de la información obtenida, los canales de comunicación actuales, el flujo comunicativo y la satisfacción de los colaboradores con la comunicación organizacional.

Este cuestionario está dividido en cinco dimensiones:

1. Claridad de la información
2. Canales de comunicación
3. Flujo de comunicación
4. Participación y escucha activa
5. Satisfacción con la comunicación organizacional
6. Eficiencia de comunicación

Cada dimensión contiene dos o tres afirmaciones, las cuales deben ser respondidas según el grado de acuerdo del participante en una escala de Likert del 1 al 5: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo y totalmente de acuerdo

Este cuestionario está diseñado para empleados de cualquier nivel jerárquico dentro de una organización. Puede ser utilizado en pequeñas, medianas o grandes empresas y en diferentes industrias. Para el resultado sumar las opciones seleccionadas de cada afirmación, esto realizar con cada una de las personas a aplicar. Obteniendo un puntaje promedio por

cada afirmación. finalmente tabulando en gráficos. En el análisis de datos se tomará los porcentajes altos en cada una de las preguntas para dar un criterio de la comunicación organizacional.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Claridad de la información					
1. La información que recibo de mis superiores es clara y fácil de entender.					
2. Las instrucciones relacionadas con mis tareas son específicas y completas.					
3. La comunicación en mi área de trabajo evita malentendidos frecuentes.					
Canales de comunicación					
4. Existe un acceso adecuado a herramientas para comunicarme con otros departamentos.					
5. Los medios de comunicación interna (correos, boletines, reuniones) son suficientes para mantenerme informado.					
Flujo de comunicación					
6. La información fluye adecuadamente entre los diferentes niveles jerárquicos.					
7. Recibo información oportuna sobre mi desempeño.					
Participación y escucha activa					
8. Mis opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta por mis superiores.					
9. Existe un ambiente donde puedo expresar libremente mis inquietudes.					
10. Las reuniones fomentan el intercambio de ideas entre los miembros del equipo.					
Satisfacción con la comunicación organizacional					
11. Me siento satisfecho/a con la calidad de la comunicación en mi lugar de trabajo.					
12. La comunicación en la organización contribuye a un buen ambiente laboral.					
13. La gestión de la comunicación ayuda a alcanzar los objetivos organizacionales.					
Eficiencia de comunicación					
14. La comunicación entre los departamentos de la organización es efectiva.					
15. Los canales de comunicación utilizados por la organización son eficaces.					

Fuente: Elaboración propia

Instrumento de grupo focal sobre comunicación organizacional

El propósito del grupo focal es evaluar y entender las percepciones de los empleados acerca de los procesos de comunicación en el departamento de operaciones. Esto va a posibilitar reconocer cuáles son las fortalezas debilidades y oportunidades para optimizar el flujo de información y coordinación del área.

Los resultados del grupo focal pueden ser utilizados para:

- Crear estrategias de optimización de comunicación interna en el departamento de operaciones
- Implementar capacitaciones para el manejo de la comunicación efectiva
- Optimizar los protocolos y canales que ya existen
- Fomentar una cultura de colaboración interdepartamental

Duración: Aproximadamente 60 minutos.

Diseño de la sesión:

- ¿Cómo podría describir la calidad de comunicación en el departamento de operaciones?
- ¿Qué tan específico considera que es el flujo de información que se relaciona con los procedimientos, los roles y las responsabilidades?
- ¿Son recibidas a tiempo las notificaciones acerca de actualizaciones o cambios en los procedimientos?
- ¿Qué tan eficientes son los actuales canales de información digital?
- ¿Considera que hay recursos apropiados para que se facilite la comunicación en el departamento?
- ¿Cuáles cambios implementaría para optimizar la comunicación en el departamento de operaciones?

6.5 Población

La población con la que se manejó este estudio consta de 12 empleados en la empresa, por lo cual no se requirió obtener una muestra dado que esta cantidad es de fácil manejo

Detalle de la población	
Cargo	Cantidad
Jefe de operaciones	1

Coordinador de seguridad	6
Asistente de selección	2
Asistente de operaciones	3
Total	12

7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

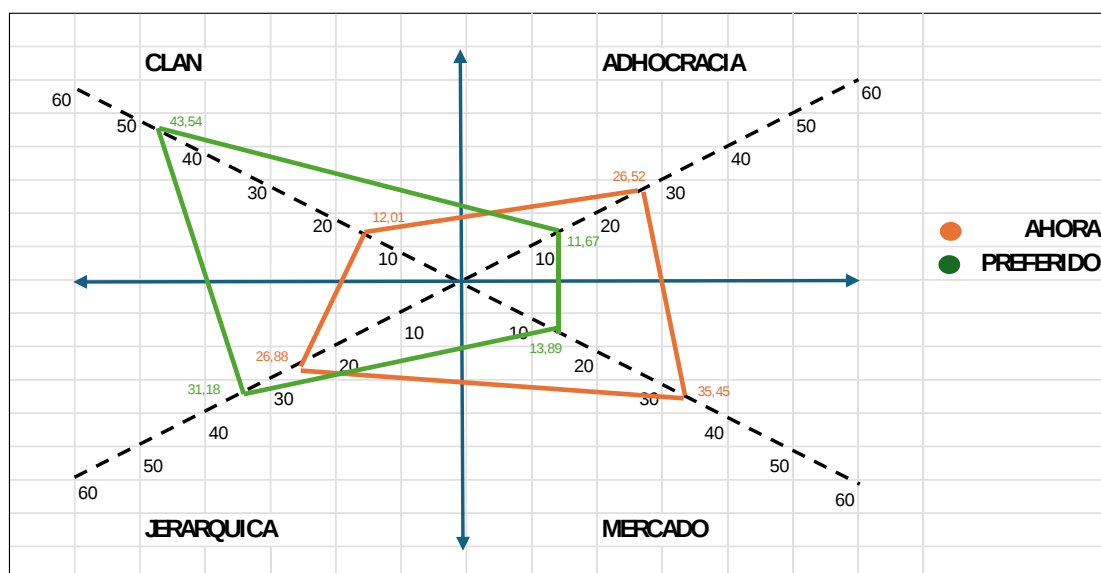
Instrumento 1: Cuestionario de cultura organizacional (OCAI)

Se realizará el análisis de resultados del cuestionario de cultura organizacional (OCAI), que es técnica cuantitativa. Este cuestionario es creado por los autores Cameron y Quinn, básicamente este instrumento busca identificar qué tipo de cultura posee la organización. Estos autores mencionan que existen 4 tipos de cultura: el clan, adhocrática, mercado y jerárquica. Este proyecto tuvo una población de doce personas que pertenecen al departamento de operación de la empresa oceansecurity. Cada colaborador respondió cuatro afirmaciones por cada una de las dimensiones, cada uno de ellos tenían que dar un resultado de 100 puntos tanto “Ahora” como en “Preferido”. Al sumar los valores de cada afirmación, el promedio de mayor valor identificara la cultura que se refleja en la organización.

Al finalizar con todos los colaboradores, se realiza la tabulación para poder identificar el tipo de cultura que se encuentra actualmente y la que los colaboradores desearían que tuvieras en la organización. Para poder analizar los resultados generales, primero se realiza la suma de todas las afirmaciones que correspondan a la opción A, B, C y D, de las dos columnas ahora y preferido. Posteriormente Al tener el valor por cada de una de las opciones se divide para 6, al obtener este valor por cada uno de los colaboradores, se procede a sacar el promedio general del valor obtenido por cada una de las opciones (A, B, C y D).

Al obtener los valores promedio por cada una de las opciones, podemos indicar que la opción A representa la cultura clan, la opción B representa la cultura adhocrática, la opción C representa refleja de la cultura de mercado y finalmente la opción D representa la cultura jerárquica. Para poder graficarlo ubicamos un plano cartesiano donde está dividido por las cuatro culturas, dentro de este se ubican dos gráficos los resultados del Ahora que es la cultura que existe en la actualidad y los resultados Preferido que es la cultura que los colaboradores desean.

La siguiente figura son los resultados obtenidos del cuestionario de cultura organizacional (OCAI). Se puede identificar dos graficas dentro del plano cartesiano, se hizo el uso de dos colores: el color naranja determina la cultura que existe actualmente y el color verde determina la cultura deseada.



Fuente: Elaboración propia

Se puede interpretar en la siguiente figura, que la cultura actual la puntuación más alta fue de 35.45% la cual corresponde a la cultura de mercado. Se puede decir que la cultura actual que domina en la organización se enfoca en los resultados, ya que se establecen objetivos desafiantes para cada uno de los colaboradores, fomentando la competencia. Como segunda cultura se observa la jerárquica con un promedio de 26.88% se enfoca en una estructura organizacional que se caracteriza por los niveles de autoridad, procedimientos establecidos.

Con respecto a los resultados de la cultura deseada, el mayor valor promedio de 43.54% en la cultura clan, se caracteriza por un ambiente familiar y colaborativo, se fomenta la colaboración el trabajo en equipo y promueve la participación activa. En segundo lugar, se obtuvo como resultado la cultura jerárquica con un promedio de 31.18% esta se caracteriza por tener niveles jerárquicos más establecidos y procedimientos establecidos.

En conclusión, este instrumento se pudo analizar que la cultura organizacional actual basándonos en el estudio previamente realizado se determinó que es la cultura de mercado con un promedio de 35.45% que se representa con los objetivos individuales propuestos por la organización. Por lo tanto, en el departamento de operaciones, se centra en la competitividad,

los resultados y el cumplimiento de objetivos, pero si se lo relaciona con la comunicación interna se genera una falta de alineación del personal, clima laboral tenso y falta de motivación.

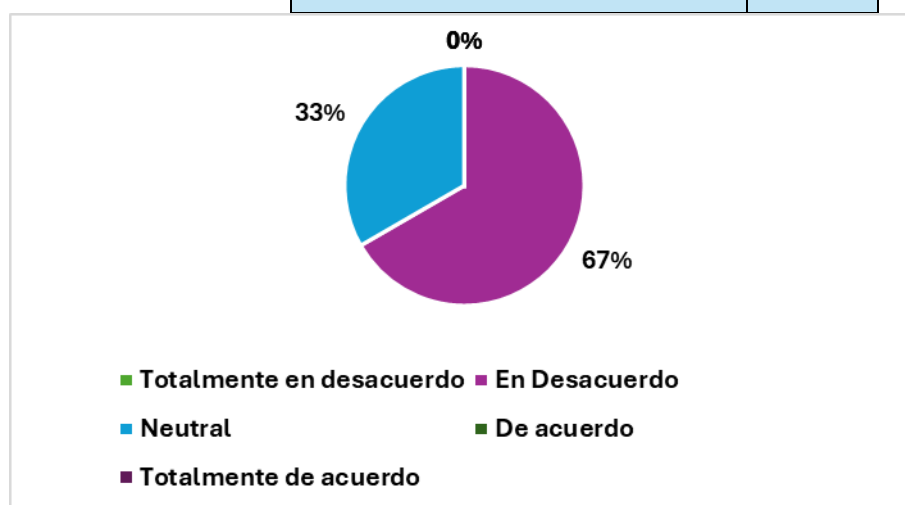
Instrumento 2: Cuestionario de comunicación organizacional

Como segundo instrumento se aplica un cuestionario orientado a evaluar la comunicación organizacional. Este cuestionario busca conocer bajo algunas variables como se encuentra la comunicación interna en el departamento de operaciones.

Este cuestionario está compuesto por 15 preguntas divididas en las siguientes dimensiones: Claridad de la información, Canales de comunicación, Flujo de comunicación, Participación y escucha activa, Satisfacción con la comunicación organizacional. Este instrumento si como ponderación una escala de Likert con 5 alternativas de respuesta donde tiene se escoger una por cada afirmación. Los resultados se tabulan bajo un gráfico, a continuación, se realiza un análisis de datos y tabulación de resultados:

Afirmación 1: La información que recibo de mis superiores es clara y fácil de entender.

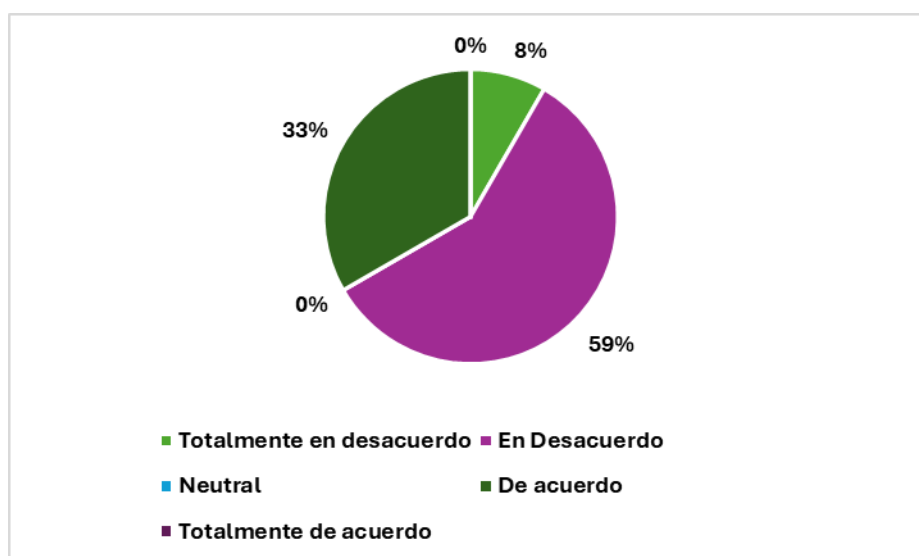
Totalmente en desacuerdo	0
En Desacuerdo	8
Neutral	4
De acuerdo	0
Totalmente de acuerdo	0
Total	12



En la gráfica podemos observar que ocho de los doce colaboradores están desacuerdo con un porcentaje de 67%; cuatro de doce colaboradores están neutral con un porcentaje de 33%. Los resultados obtenidos están en su mayoría están en desacuerdo con la información que recibe de sus superiores que no es clara ni fácil de entender y la minoría esta neutral ante la afirmación.

Afirmación 2: Las instrucciones relacionadas con mis tareas son específicas y completas.

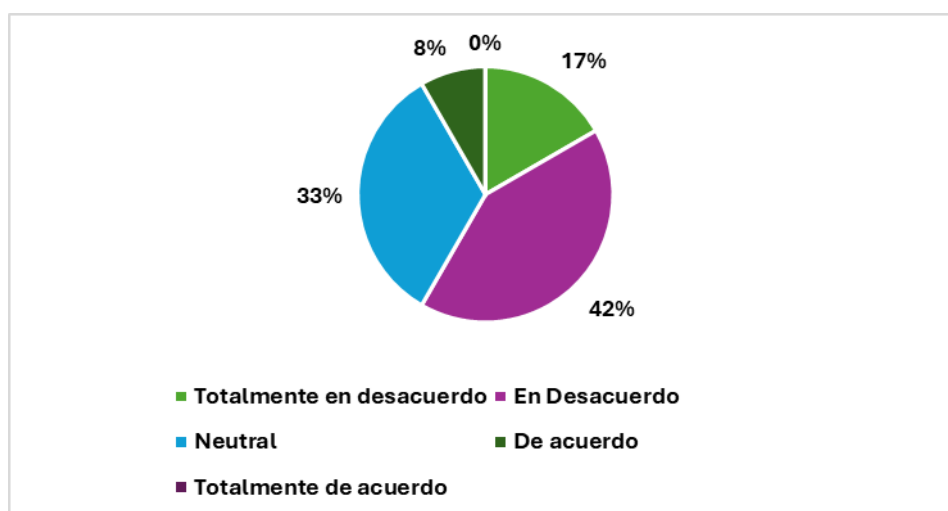
Totalmente en desacuerdo	1
En Desacuerdo	7
Neutral	0
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	0
Total	12



En la gráfica podemos observar que siete de los doce colaboradores están desacuerdo con un porcentaje de 59%; cuatro de doce colaboradores están de acuerdo con un porcentaje de 33%; y una de doce colaboradores está totalmente desacuerdo con un porcentaje de 8%. Los resultados obtenidos en la mayoría de los colaboradores se encuentran en desacuerdo con las instrucciones relacionadas con mis tareas son específicas.

Afirmación 3: La comunicación en mi área de trabajo evita malentendidos frecuentes.

Totalmente en desacuerdo	2
En Desacuerdo	5
Neutral	4
De acuerdo	1
Totalmente de acuerdo	0
Total	12

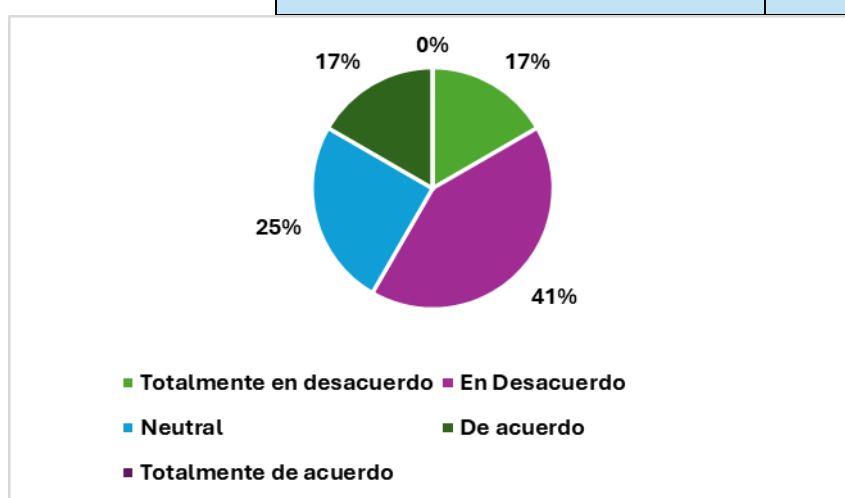


En la gráfica podemos observar que cinco de los doce colaboradores están desacuerdo con un porcentaje de 42%; cuatro de doce colaboradores están neutral con un porcentaje de 33%; dos de doce colaboradores está totalmente desacuerdo con un porcentaje de 17%; una de doce colaboradores está de acuerdo con un porcentaje de 8%. Lo

s resultados obtenidos en la mayoría de los colaboradores se encuentran en desacuerdo con la comunicación en el departamento de operaciones por lo que genera malentendidos frecuentemente.

Afirmación 4: Existe un acceso adecuado a herramientas para comunicarme con otros departamentos.

Totalmente en desacuerdo	2
En Desacuerdo	5
Neutral	3
De acuerdo	2
Totalmente de acuerdo	0
Total	12

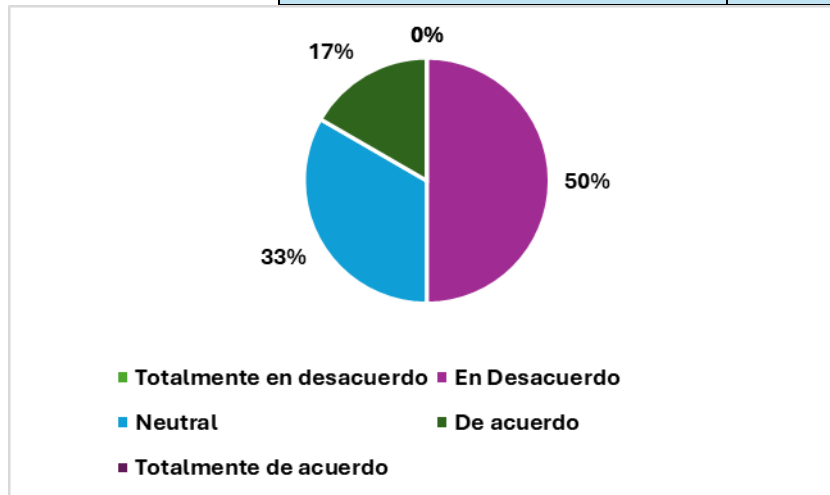


En la gráfica podemos observar que cinco de los doce colaboradores están en desacuerdo con un porcentaje de 41%; tres de doce colaboradores están neutral con un porcentaje de 25%; dos de doce colaboradores están totalmente en desacuerdo con un porcentaje de 17%; dos de doce colaboradores están de acuerdo con un porcentaje de 17 %. Los resultados obtenidos en la mayoría de los colaboradores se encuentran en desacuerdo con que existe un acceso fácil a la comunicación con los otros departamentos.

Afirmación 5: Los medios de comunicación interna (correos, boletines, reuniones) son suficientes para mantenerme informado.

Totalmente en desacuerdo	0
En Desacuerdo	6
Neutral	4

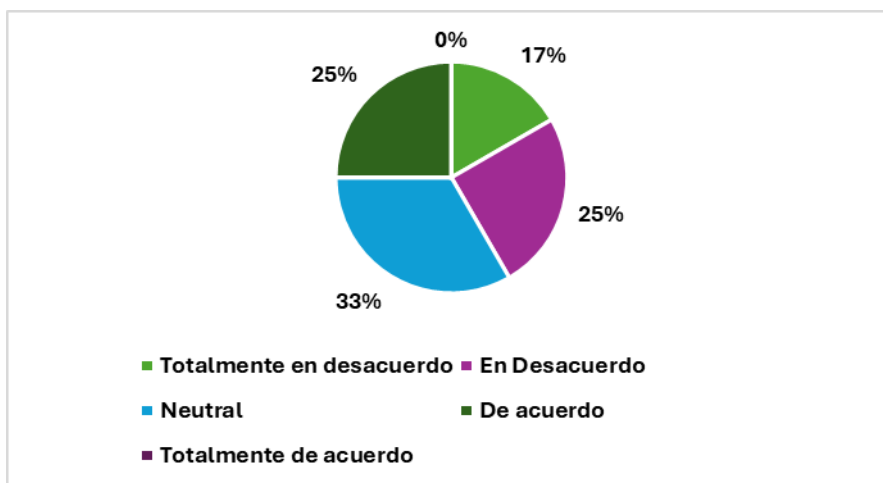
De acuerdo	2
Totalmente de acuerdo	0
Total	12



En la gráfica podemos observar que seis de los doce colaboradores están desacuerdo con un porcentaje de 50%; cuatro de doce colaboradores están neutral con un porcentaje de 33%; dos de doce colaboradores está de acuerdo con un porcentaje de 17 %. Los resultados obtenidos en la mayoría de los colaboradores se encuentran en desacuerdo con que los medios de comunicación interna actuales son suficientes para mantener una información actualizada.

Afirmación 6: La información fluye adecuadamente entre los diferentes niveles jerárquicos.

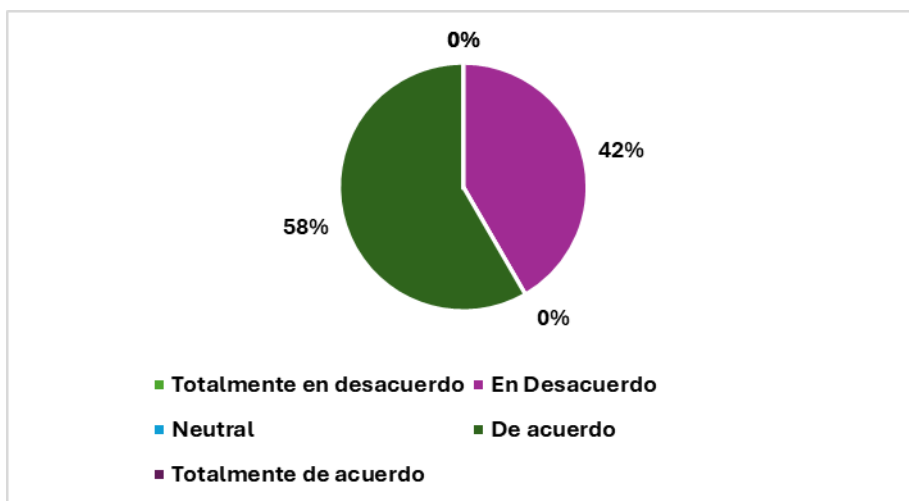
Totalmente en desacuerdo	2
En Desacuerdo	3
Neutral	4
De acuerdo	3
Totalmente de acuerdo	0
Total	12



En la gráfica podemos observar que cuatro de los doce colaboradores están neutral con un porcentaje de 33%; tres de doce colaboradores están desacuerdo con un porcentaje de 25%; tres de doce colaboradores está desacuerdo con un porcentaje de 25%; dos de doce colaboradores está de totalmente desacuerdo con un porcentaje de 17 %. Los resultados obtenidos en la mayoría de los colaboradores se encuentran neutral con que la información dada por empresa es fácil acceso adecuadamente entre los diferentes niveles jerárquicos.

Afirmación 7: Recibo información oportuna sobre mi desempeño.

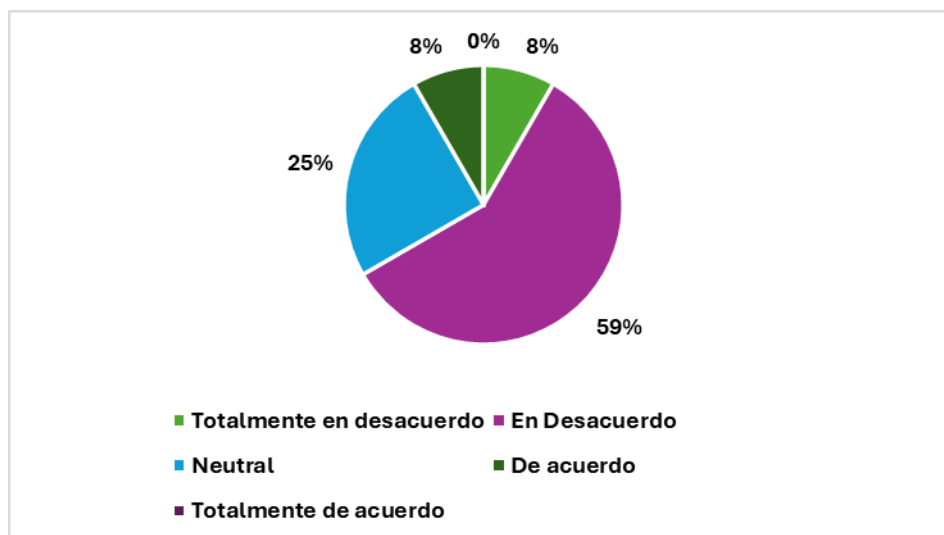
Totalmente en desacuerdo	0
En Desacuerdo	5
Neutral	0
De acuerdo	7
Totalmente de acuerdo	0
Total	12



En la gráfica podemos observar que siete de los doce colaboradores están en de acuerdo con un porcentaje de 58%; cinco de doce colaboradores están desacuerdo con un porcentaje de 42%. Los resultados obtenidos en la mayoría de los colaboradores se encuentran de acuerdo con que se recibe la información y retroalimentación sobre el desempeño laboral en la organización.

Afirmación 8: Mis opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta por mis superiores.

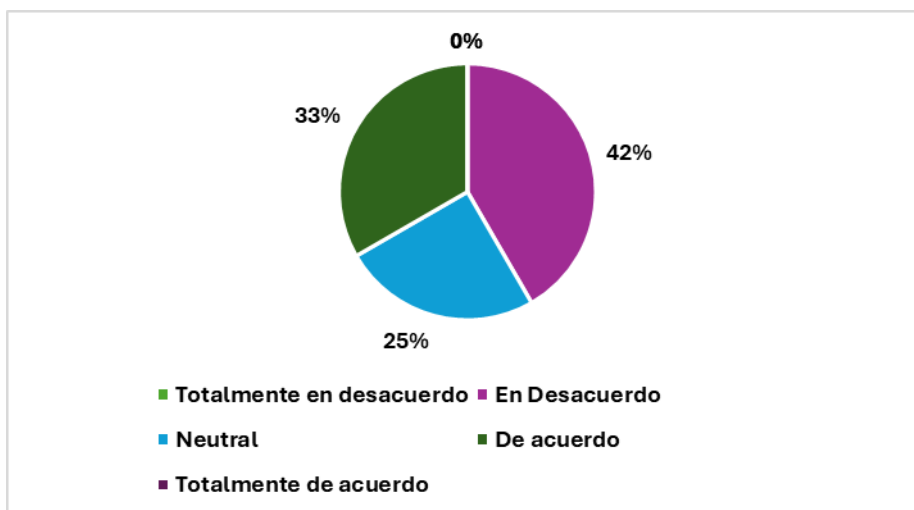
Totalmente en desacuerdo	1
En Desacuerdo	7
Neutral	3
De acuerdo	1
Totalmente de acuerdo	0
Total	12



En la gráfica podemos observar que siete de los doce colaboradores están en desacuerdo con un porcentaje de 59%; tres de doce colaboradores están neutral con un porcentaje de 25%; uno de doce colaboradores está totalmente en desacuerdo con un porcentaje de 8%; uno de doce colaboradores está de totalmente de acuerdo con un porcentaje de 8 %. Los resultados obtenidos en la mayoría de los colaboradores se encuentran en desacuerdo que las opiniones y sugerencias no son tomadas en cuenta por los jefes.

Afirmación 9: Existe un ambiente donde puedo expresar libremente mis inquietudes.

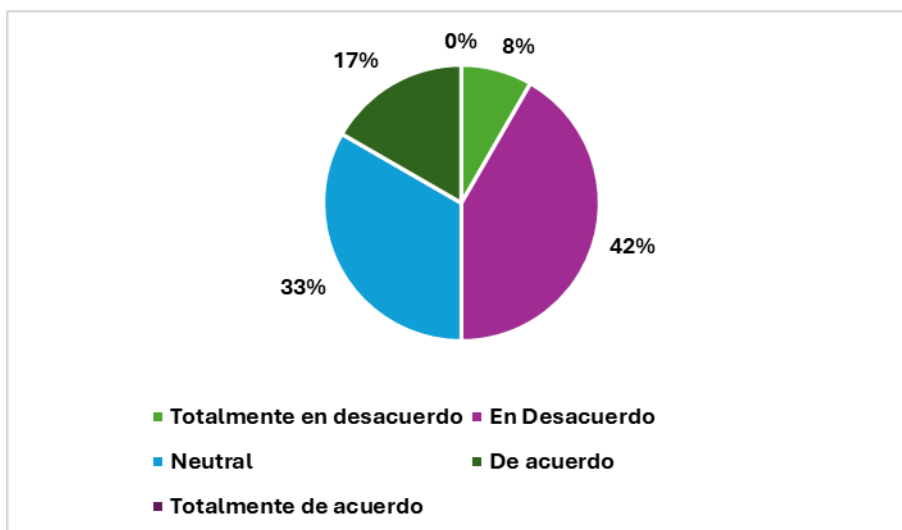
Totalmente en desacuerdo	0
En Desacuerdo	5
Neutral	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	0
Total	12



En la gráfica podemos observar que cinco de los doce colaboradores están en desacuerdo con un porcentaje de 42%; cuatro de doce colaboradores están de acuerdo con un porcentaje de 33%; tres de doce colaboradores está totalmente en desacuerdo con un porcentaje de 25%. Los resultados obtenidos en la mayoría de los colaboradores se encuentran en desacuerdo que existe un ambiente donde puedan dar sus opiniones o comentar sus inquietudes sobre temas que incumben a el departamento.

Afirmación 10: Las reuniones fomentan el intercambio de ideas entre los miembros del equipo.

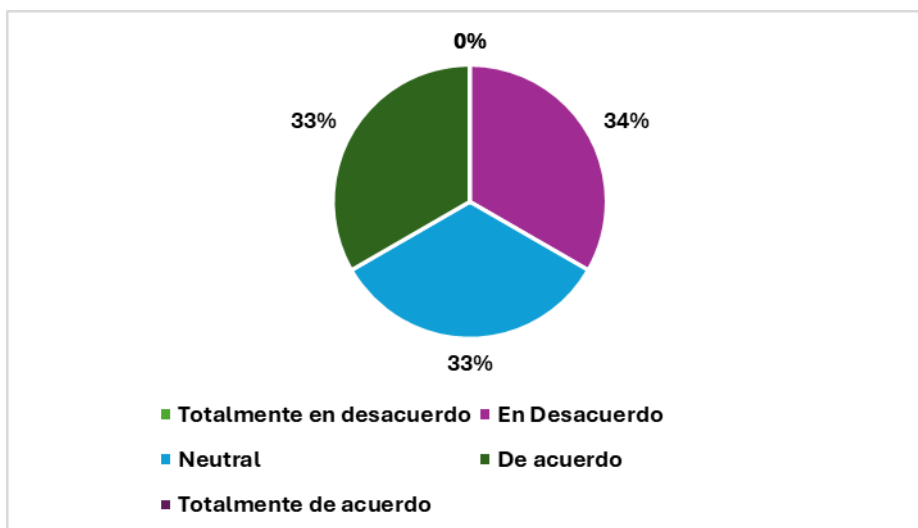
Totalmente en desacuerdo	1
En Desacuerdo	5
Neutral	4
De acuerdo	2
Totalmente de acuerdo	0
Total	12



En la gráfica podemos observar que cinco de los doce colaboradores están en desacuerdo con un porcentaje de 42%; cuatro de doce colaboradores están neutral con un porcentaje de 33%; dos de doce colaboradores están de acuerdo con un porcentaje de 17%; uno de doce colaboradores está de totalmente desacuerdo con un porcentaje de 8%. Los resultados obtenidos en la mayoría de los colaboradores se encuentran en desacuerdo que las reuniones influyen en el intercambio de opiniones en personas del mismo equipo.

Afirmación 11: Me siento satisfecho/a con la calidad de la comunicación en mi lugar de trabajo.

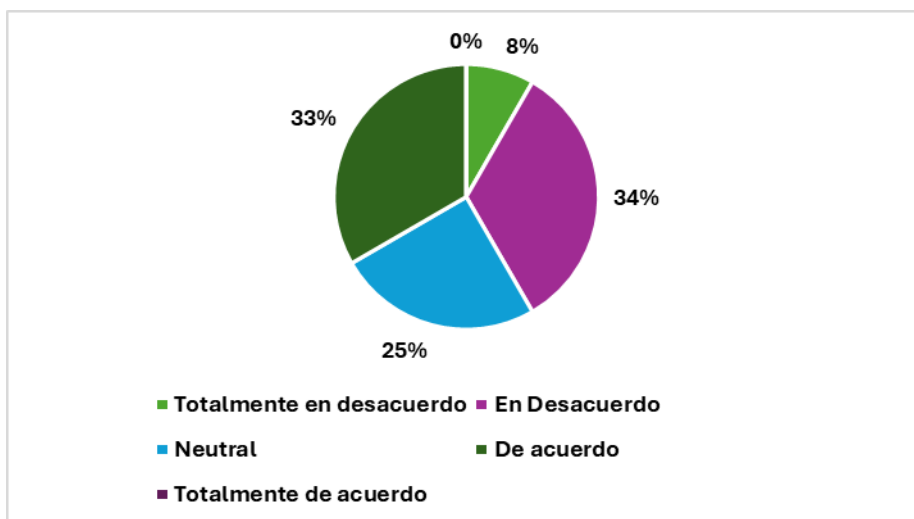
Totalmente en desacuerdo	0
En Desacuerdo	4
Neutral	4
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	0
Total	12



En la gráfica podemos observar que cuatro de los doce colaboradores están en desacuerdo con un porcentaje de 33%; cuatro de doce colaboradores están neutral con un porcentaje de 33%; cuatro de doce colaboradores están de acuerdo con un porcentaje de 33%. Los resultados obtenidos en la mayoría en desacuerdo, neutral y de acuerdo lo que quiere decir que hay una igual de criterios con respecto a la siguiente afirmación, me siento satisfecho con la calidad de la comunicación en mi lugar de trabajo donde cae la respuesta sobre algunos parámetros donde los de acuerdo caen sobre los superiores y los neutrales y en desacuerdo sobre los mandos medios.

Afirmación 12: La comunicación en la organización contribuye a un buen ambiente laboral.

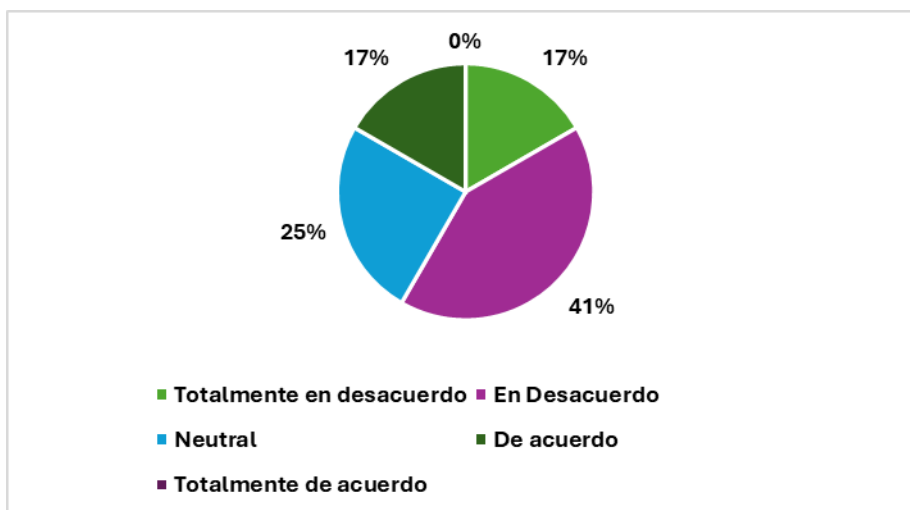
Totalmente en desacuerdo	1
En Desacuerdo	4
Neutral	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	0
Total	12



En la gráfica podemos observar que cuatro de los doce colaboradores están en desacuerdo con un porcentaje de 34%; cuatro de doce colaboradores están de acuerdo con un porcentaje de 33%; tres de doce colaboradores están neutral con un porcentaje de 25%; uno de doce colaboradores está de totalmente desacuerdo con un porcentaje de 8%. Los resultados obtenidos en la mayoría de los colaboradores se encuentran en desacuerdo que la comunicación en la organización da un buen ambiente laboral ya que muchas veces la comunicación no llega de forma inmediata o por medios formales.

Afirmación 13: La gestión de la comunicación ayuda a alcanzar los objetivos organizacionales.

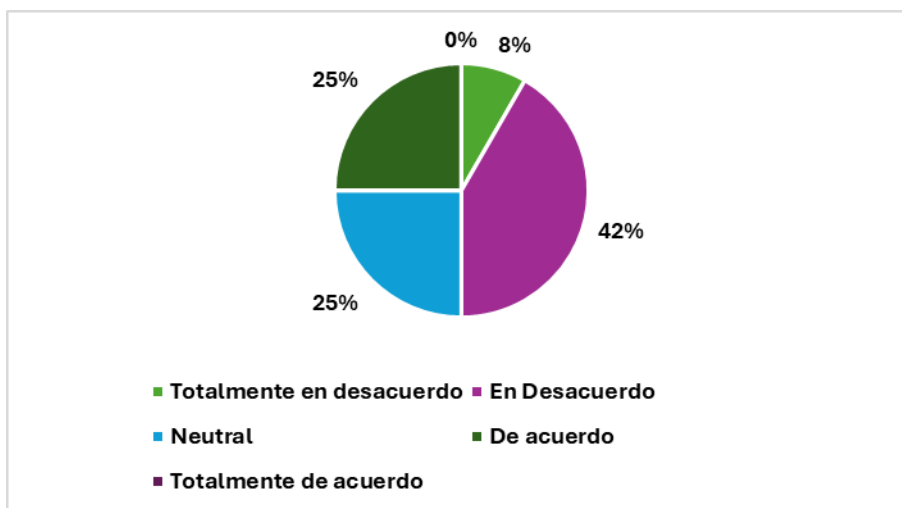
Totalmente en desacuerdo	2
En Desacuerdo	5
Neutral	3
De acuerdo	2
Totalmente de acuerdo	0
Total	12



En la gráfica podemos observar que cinco de los doce colaboradores están en desacuerdo con un porcentaje de 41%; tres de doce colaboradores están neutral con un porcentaje de 25%; dos de doce colaboradores están totalmente desacuerdo con un porcentaje de 17%; dos de doce colaboradores está de acuerdo con un porcentaje de 17%. Los resultados obtenidos en la mayoría de los colaboradores se encuentran en desacuerdo que la gestión de la comunicación no está ayudando en el cumplimiento de objetivos individuales ni grupales.

Afirmación 14: La comunicación entre los departamentos de la organización es efectiva.

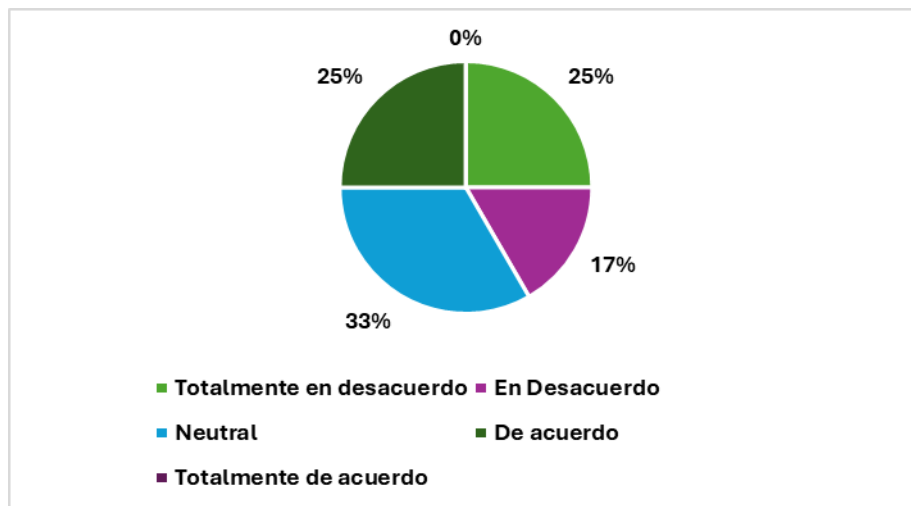
Totalmente en desacuerdo	1
En Desacuerdo	5
Neutral	3
De acuerdo	3
Totalmente de acuerdo	0
Total	12



En la gráfica podemos observar que cinco de los doce colaboradores están en desacuerdo con un porcentaje de 42%; tres de doce colaboradores están neutral con un porcentaje de 25%; tres de doce colaboradores están de acuerdo con un porcentaje de 25%; uno de doce colaboradores está totalmente desacuerdo con un porcentaje de 8%. Los resultados obtenidos en la mayoría de los colaboradores se encuentran en desacuerdo que la gestión de la comunicación no está ayudando en el cumplimiento de objetivos individuales ni grupales.

Afirmación 15: Los canales de comunicación utilizados por la organización son eficaces.

Totalmente en desacuerdo	3
En Desacuerdo	2
Neutral	4
De acuerdo	3
Totalmente de acuerdo	0
Total	12



En la gráfica podemos observar que cuatro de los doce colaboradores están en neutro con un porcentaje de 33%; tres de doce colaboradores están totalmente desacuerdo con un porcentaje de 25%; tres de doce colaboradores están de acuerdo con un porcentaje de 25%; dos de doce colaboradores está desacuerdo con un porcentaje de 17%. Los resultados obtenidos en la mayoría de los colaboradores se encuentran en neutral que los canales oficiales de comunicación utilizados actualmente por la organización son claros y concisos para la organización.

El análisis bajo la recolección de las respuestas obtenidas por los colaboradores con respecto al cuestionario de comunicación organizacional en el departamento de operaciones. Este instrumento fue segmentado por cuatro dimensiones que son aspectos importantes para poder estructurar la comunicación interna. Son cuatro dimensiones son claridad de la información, canales de la comunicación, flujo de información, participación y escucha activa y satisfacción de la comunicación organizacional.

En los resultados obtenido en base a el análisis de las respuestas se reflejan una en su mayoría negativas con respecto a la comunicación organizacional. Se identifica problemas en la claridad de la información con su mayoría son respuestas negativas. Donde se considera que la información no es clara, que las tareas asignadas no son específicas y que la trasmisión de los comunicados no es de manera adecuada ni de forma rápida lo que forma malentendidos.

La siguiente dimensión, los canales de comunicación no están determinados por lo que en los resultados obtenidos los promedios negativos son los más altos. Denotando de los colaboradores consideran no hay un adecuado acceso a herramientas de comunicación interdepartamentalmente y que los medios de comunicación existentes no son suficientes para mantenerlos actualizados. Se menciona el flujo de comunicación se obtuvo un promedio en dos puntos en respuestas neutrales sobre la fluidez de la información

entre niveles jerárquicos y respuestas positivas donde se menciona que están de acuerdo que los colaboradores reciben retroalimentación sobre el desempeño laboral.

Por otro lado, la dimensión de participación y escucha activa se evidencio en su mayoría respuestas negativas, considerando que sus opiniones no son tomadas en cuenta por sus superiores, en las reuniones no fomentan el intercambio de ideas. En la dimensión de satisfacción de la comunicación organizacional se obtuvo mayores resultados neutrales sobre la satisfacción con la calidad de comunicación que se da en la organización, pero también se dieron puntos negativos donde se refleja un buen ambiente laboral y que la comunicación no esta ayudado a cumplir con los objetivos organizacional.

Instrumento 3: Grupo focal

Como último instrumento se utilizó el grupo focal, esta es una técnica cualitativa que busca conocer factores y opiniones que tienen los colaboradores sobre el entorno laboral en un criterio determinado. Se aplicó en una pequeña muestra de seis personas de los doce colaboradores que se utilizó como población de estudio.

El diseño del grupo focal está compuesto por 6 preguntas, participan un moderador y los integrantes de la muestra. Se dan las instrucciones sobre la modalidad de este instrumento, en qué orden serán las respuestas y cuanto es el tiempo estimado por cada pregunta, con la finalidad de conocer desde su perspectiva cómo se lleva a cabo la comunicación dentro del departamento. El moderador graba la sesión y toma apuntes de cada una de las respuestas de los participantes. Al finalizar la sesión, se revisará cada una de las opiniones vertidas, para obtener una síntesis e identificar puntos clave. A continuación, los resultados de la aplicación de esta técnica.

	¿Cómo podría describir la calidad de comunicación en el departamento de operaciones?	¿Qué tan específico considera que es el flujo de información que se relaciona con los procedimientos, los roles y las responsabilidades?	¿Son recibidas a tiempo las notificaciones acerca de actualizaciones o cambios en los procedimientos?	¿Qué tan eficientes son los actuales canales de información digital?	¿Considera que hay recursos apropiados para que se facilite la comunicación entre los dos departamentos?	¿Cuáles cambios implementaría para optimizar la comunicación en el departamento de operaciones?
PARTICIPANTE 1	La comunicación tiene muchas dificultades, muchas veces no recibimos la información completa .	A veces son claro, pero en muchas ocasiones la información depende de quien la comunique.	No siempre, muchas veces nos enteramos de los cambios cuando ya están ejecutando cambios drásticos	Los correos avces se envían, pero no siempre los leemos a tiempo.	No, la mayoría de las veces dependemos de WhatsApp o llamadas, lo que no siempre es eficiente.	Establecer un canal oficial de comunicación donde se envíen avisos y actualizaciones importantes.
PARTICIPANTE 2	Hay mucha informalidad, la mayoría de los mensajes se envían por WhatsApp y a veces se pierden cosas importantes.	No siempre sabemos exactamente qué se espera de nosotros.	Las notificaciones llegan tarde y eso nos obliga a adaptarnos , lo que genera errores.	Las pocas reuniones se realizan , pero muchas veces se alargan demasiado y no siempre se llega a soluciones concretas.	Tenemos correos y reuniones, pero no hay un sistema formal para gestionar la comunicación de manera seria	Capacitar a los empleados sobre el uso adecuado de herramientas de comunicación digital.
PARTICIPANTE 3	Falta coordinación en Operaciones y genera confusión en procesos administrativos.	Algunos reciben instrucciones claras y otros no.	Depende del área. Algunas reciben la información rápido, pero otras se enteran por comentarios entre compañeros.	La plataforma digital actualizada es whatsapp pero no es algo formal	por medio de correo se facilita, pero si se actualiza algo nuevo demora en comentar algun cambio.	Reducir la cantidad de mensajes por WhatsApp y usar una plataforma más formal para compartir información.
PARTICIPANTE 4	La comunicación es rápida, pero no siempre efectiva.	A veces se nos asignan tareas que no corresponden a nuestras responsabilidades.	A veces sí, pero la mayoría de las veces nos enteramos a última hora.	WhatsApp se usa mucho, pero no es un canal formal y se pierde información importante entre tantos mensajes.	Sería útil tener un software de gestión donde se registren cambios, procesos y pendientes de cada departamento.	Implementar reuniones cortas y periódicas con puntos clave de discusión y seguimiento de tareas.
PARTICIPANTE 5	Se dan muchas órdenes contradictorias.	La falta de medios de comunicación sobre novedades hace que dependamos de la interpretación de cada persona.	No hay una comunicaciom formal para comunicar los cambios.	El correo es útil, pero a veces la información importante se mezcla con otros correos y no se prioriza adecuadamente.	Muchas veces la información importante se maneja de manera dispersa, lo que genera errores y malentendidos.	Crear un documento o manual actualizado con los procesos y responsabilidades de cada puesto.
PARTICIPANTE 6	La información avces llegar tarde y mucho mas cuando hay cambios en decisiones.	Cuando ingresé, no recibí una inducción clara sobre mis funciones, tuve que aprender en el camino.	Los jefes sí reciben la información, pero no siempre la comunican al equipo de forma adecuada.	Las reuniones podrían ser más efectivas si fueran más breves y con puntos claros.	Se usan correos y documentos compartidos, pero no hay un sistema eficiente para hacer seguimiento de las tareas.	Definir un proceso claro sobre cómo y cuándo comunicar cambios en los procedimientos.

Fuente: Elaboración propia

Según las respuestas dadas por los seis participantes en cada una de las preguntas, se analiza sus criterios. En la primera pregunta, trata sobre la calidad de comunicación en el departamento de operaciones la mayoría de las opiniones concuerdan con que la calidad es muy mala por la falta de medios de comunicación oficiales, lo cual incide en que se pierdan los detalles más importantes; otra de las razones es porque la personas que están a cargo de transmitir comunicados o cambios internos en la organización lo hacen tarde y no tienen claridad en el mensaje.

En la segunda pregunta sobre la eficiencia de la comunicación en base a las responsabilidades o roles; la mayoría de opiniones concuerdan que se les asigna funciones o responsabilidades de otros compañeros de trabajo, que no existió una adecuada inducción sobre las funciones a realizar en el cargo asignado. En la tercera pregunta, sobre el tiempo de las notificaciones o comunicados en la organización, los participantes mencionaron que la información tarda en llegar lo que crea un ambiente de malos entendidos puesto que habitualmente la información llega también por medios informales (rumores).

En la cuarta y quinta pregunta se hace referencia sobre las herramientas y canales de la comunicación, la respuesta que más se menciona es que no existe un canal oficial sobre cambios, procesos o desvinculaciones en salidas o búsqueda de nuevo personal, datos que usualmente se manejan por medios informales como WhatsApp.

Como última pregunta se indaga sobre qué mejorarían para que los inconvenientes ya existentes no incidan en la eficiencia de sus procesos. Algunas de las recomendaciones son que existan canales de comunicación formales y que toda notificación o cambio llegue de forma idónea y en un tiempo considerado para poder adaptarse a los cambios que puedan surgir, mejorando la satisfacción laboral de los colaboradores sin que exista algún tipo de barreras u obstáculos para la eficiencia de los procesos, responsabilidades y tareas asignadas en cada uno de los cargos.

En conclusión, las respuestas de los colaboradores que participaron en el grupo focal se mencionan que existe una deficiencia de comunicación interna en el departamento de operaciones. Por otro lado, no hay canales oficiales por lo que genera que la información llegue de manera tarde e información incompleta. Además, la asignación de funciones que no forman parte de sus responsabilidades hace que no tengan la claridad de sus roles. La utilización de medios no oficiales como WhatsApp y rumores, evidencia la necesidad de tener un proceso de comunicación interna.

Se establece que se proporcione canales oficiales para que las notificaciones y comunicados sean más oportunos; para una mejor

estrategia de comunicación y los procesos sean más eficientes. La aplicación de mejoras ayuda a un ambiente laboral más satisfactorio para el departamento y la organización en general.

Análisis global de todos los instrumentos aplicados

En base a los tres instrumentos aplicados, se pudo obtener varios criterios que fueron evaluados desde lo macro conocer la cultura con el cuestionario de cultura organizacional de Cameron y Quinn donde se determinó que la empresa posee en la actualidad una cultura de mercado, la cual se enfoca en el alcance de los objetivos y en la competencia por lo que la organización se enfoca en cumplir las metas. La cultura deseada por los colaboradores es la cultura de clan que se enfoca en el trabajo en equipo fomentando un ambiente colaborativo. Donde una de las ventajas es ser equipo unido y una jerarquía más lineal donde la comunicación es abierta, fortaleciendo la lealtad y la motivación de los colaboradores.

Los resultados del cuestionario de comunicación organizacional en el departamento de operaciones de obtuvo un análisis donde mostro una deficiencia en la claridad y transmisión de la información. Los colaboradores mencionan que la información dada no es precisa, las funciones asignadas faltan de ser precisas. Por otro el lado, la transmisión de comunicados no es rápida ni adecuada, lo que genera malentendidos. La falta de parámetros claros en la comunicación genera incertidumbre y dificulta el desempeño del colaborador.

Otro aspecto importante y critico es la ausencia de canales de comunicación formales. En la mayoría de los colaboradores determina que no son suficientes los canales que ya existen, por que genera que la comunicación se dé por canales informales. La falta de una estructura de comunicación crea que las instrucciones y cambio organizacionales lleguen de manera inoportuna.

En el grupo focal, corroboro las deficiencias de la comunicación interna. Los participantes mencionaron que la información suele llegar tarde y de manera incompleta, generado por la ausencia de canales. Además, se mencionó problemas en la asignación de funciones ya que algunas de las funciones no corresponden a sus asignaciones.

En conclusión, el departamento de operaciones tiene dificultades en la comunicación por lo que está creando un mal ambiente laboral. No existe canales oficiales de comunicación para que la comunicación sea rápida y precisa, se maneja un medio informal como WhatsApp para cambios, notificaciones y novedades que surge con el personal operativo. Por consecuencia de este problema se ha generado avisos de salida, pagos

incompletos, contratación de personal demás y reprocesos. Uno de los pilares importantes dentro de este departamento es la comunicación ya que muchas de las funciones que se realiza, puede afectar a otra personal.

8. ESTRATEGIAS

La planeación estratégica es un proceso importante para el desarrollo organizacional, que nos permite definir objetivos, analizar el entorno y establecer mejoras a corto, mediano y largo plazo. En proyecto se busca optimizar la eficiencia de la comunicación interna del departamento de operaciones y poder asegurar el flujo de proceso con información claro y oportuno que favorecerá el cumplimiento de objetivos y mejorar el ambiente laboral.

Se va a establecer estrategias que se puedan cumplir en tiempo establecidos.

Intervención Corto plazo (6 meses – 1 año)

Las acciones a corto plazo se encuentran enfocadas en detectar y corregir los problemas más graves en la comunicación interna.

1. Levantamiento de FODA

Objetivo: Identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el departamento de operaciones con respecto a la comunicación interna.

Metodología:

- Aplicar instrumentos cuantitativos y cualitativos para el levantamiento de información FODA.
- Analizar los datos para la determinación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
- Realizar reuniones de trabajo con los cargos mas altos de cada departamento.
- Informe de FODA con planes estratégicos para la mejora de comunicación interna.

2. Análisis de problemas en procesos relacionados con la comunicación

Objetivo: Detectar falencias de comunicación organizacional y efectos que causan la eficiencia operativa.

Metodología:

- Mapeo de procesos clave de comunicación
- Identificar puntos críticos y cuellos de botella
- Reuniones con personal que puede ser prospectos afectados.
- Documento con diagnostico y recomendaciones

3. Diseño de intranet

Objetivo: Crear un canal de comunicación de medios digitales para la eficiencia de la fluidez de la información.

Metodología:

- Definir requerimientos y funciones importantes entre esos documentos, roles etc.
Estudio de la mejor herramienta digital que se adapte a los colaboradores.
- Implementación de pruebas con el diseño piloto

4. Análisis y levantamiento de perfiles de cargos

Objetivo: Actualizar el manual de funciones de la organización.

Metodología:

- Recopilación de información por medio de entrevistas con los jefes, coordinadores y asistentes.
- Análisis de competencias, habilidades y destrezas de cada uno de los cargos con la información obtenida.
- Modificar manual de funciones por cada cargo que conforma la empresa.

Mediano plazo (1 año – 2 años)

Las acciones a mediano plazo pretenden que se consolide las optimizaciones implementadas y que se amplie la cobertura de las estrategias.

1. Utilización de intranet corporativa

Objetivo: Cambiar el canal digital destinado en la principal plataforma de comunicación.

Metodología:

- Implementar de forma progresiva la utilización de la plataforma digital.
- Capacitaciones del uso de la plataforma
- Seguimiento continuo a los colaboradores para el buen uso.

2. Creación de otros canales de comunicación

Objetivo: Promover canales tradicionales para la comunicación interna.

Metodología:

- Creación de boletines digitales y físicos.
- Fortalecimiento de participaciones continuas mandos altos con personal operativo.
- Implementación de reuniones periódicas para la constante actualización de información

3. Valoración de puestos

Objetivo: analizar el valor de cada puesto dentro de la organización considerando funciones, competencias e impacto en la empresa

Metodología:

- Analizar cada cargo de la organización.
- Crear un método de valoración de puestos según las características
- Realizar el estudio e informe de cada valoración de cargo.

Largo plazo (5 años)

Las estrategias a largo plazo están enfocadas en la sostenibilidad y optimización permanente de la comunicación organizacional.

1. Evaluación del impacto de las estrategias de comunicación

Cada cinco años, se va a efectuar un análisis integral de las acciones implementadas, evaluando.

Objetivos: Medir el impacto de las estrategias propuestas y realizar cambio de mejora continuar.

Metodología:

- Auditorias de procesos de cada una de las estrategias de manera periódica.
- Encuestas para conocer el impacto de las estrategias en los colaboradores.
- Ajustes que se requieran en las estrategias en función de los resultados de cada una.

CONCLUSIONES

Partiendo del desarrollo de este estudio, se obtienen las conclusiones a continuación asociadas a los propósitos señalados:

La examinación del actual estado de la comunicación interna en el Departamento de Operaciones de la corporación Oceansecurity posibilitó que se reconozca que la ausencia de canales formales y eficaces de comunicación va a generar una desinformación y malentendidos entre los empleados. Se reflejó que los medios usados, como la mensajería instantánea y la comunicación informal, no van a garantizar una transmisión transparente y pertinente de la información, lo cual afecta que se coordinen las tareas y el desenvolvimiento en general del talento humano.

Se estableció que la ineficacia en la comunicación interna tiene una repercusión negativa directa en la realización de los procesos del departamento de operaciones. La ausencia de claridad en las instrucciones, la demora en transmitir la información y la falta de un mecanismo estructurado de retroalimentación es lo que conlleva a que existan falencias en la designación de funciones, retrasos para la toma de decisiones y un entorno laboral poco colaborador. Tales elementos perjudican la productividad y la calidad del servicio prestado por la corporación.

La formulación del plan estratégico para mejorar la comunicación interna se rige en intervenciones estructuradas por un corto, mediano y largo plazo. Se determinan acciones como implementar una intranet corporativa, formalizar los procedimientos de comunicación interna, capacitación del personal en estrategias comunicacionales y el análisis permanente del desenvolvimiento organizacional. Tales medidas pretenden optimizar la eficacia operativa, reforzar la cohesión del equipo y disminuir falencias que se deriven de la desinformación.

La investigación indica que mejorar la comunicación interna es un elemento importante para mejorar los procedimientos del departamento de operaciones. Implementar estrategias bien establecidas va a posibilitar que se determine una cultura organizacional regida en la fluidez, la transparencia y la alineación con los objetivos corporativos. Al disminuir las barreras de comunicación, reforzar los canales internos, se ha conseguido tener un impacto positivo en la gestión operativa y en la satisfacción de los empleados.

El mejorar la comunicación interna es un componente crucial para optimizar la eficacia de los procedimientos en el Departamento de Operaciones de la empresa Oceansecurity en la ciudad de Guayaquil. La aplicación de estrategias integrales va a garantizar que exista la comunicación eficiente, reforzando la cultura organizacional y posibilitando un apropiado desenvolvimiento de los empleados en el cumplimiento de sus tareas.

REFERENCIAS

- Andrade, H. (2010). Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica. Madrid, España: Gesbiblo S.L.
- Castro, J. (2012). Lecturas de Comunicación Organizacional. Madrid, España: Gesbiblo.
- Chiavenato, I. (2006). Gestión del talento humano. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Introducción a la teoría general de la administración (7.ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). Gestión del Talento Humano. McGraw Hill.
- Clampitt, P y Downs, C (1993). Percepciones de los empleados sobre las relaciones de comunicación: predicción de los resultados laborales. J
- Daft, R. L. (2016). Teoría y diseño organizacional. Cengage Learning.
- Edel, Rubén., García, Arturo. y Casiano, Roció. (2007) Clima y Compromiso Organizacional. Recuperado en: http://issuu.com/econoboy_conde/docs/climaycomp
- Enrique, A. (2011). La Planificación de la Comunicación Organizacional. Barcelona, España: Servei de Publicacions.
- Fernández, C. (2002). La Comunicación en las Organizaciones. México: Editorial Trillas.
- Fisher, R., y Ury, W. (2012). Sí, de acuerdo: Cómo negociar sin ceder. Gestión 2000.
- Gómez, J. (2019). La transformación digital en la comunicación interna. Ediciones Empresariales.
- Griffin R., Phillips J., Gully S. (2017) Comportamiento organizacional Administración de personas y organizaciones. Cengage Learning Editores.
- Hellriegel, D., y Slocum, J. (2009). Comportamiento Organizacional. México D.F.: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Kast, F., y Rosenzweig, J. (1988). Organización y administración: Un enfoque de sistemas y contingencias. McGraw-Hill.
- Kotter, J (1996). Leading Change. Harvard Business Review Press.

- López, M. (2020). Gestión de equipos y retroalimentación efectiva. Editorial Sigma.
- Marín, A. L. (2017). Comunicación organizacional. Fundación Universitaria del Área Andina, 67.
- Martínez, L. (2021). La comunicación informal en las organizaciones modernas. Editorial Comunicación 360.
- Mintzberg, H. (2005). Estructura y Dinámica de las Organizaciones. Ariel.
- Prieto, S (2017). La comunicación externa en la empresa: conecta con el mundo. Grupo PYA. <https://grupo-pya.com/la-comunicacion-externa-la-empresa-conecta-mundo/>
- Rebeil, M. (2010). El poder de la comunicación en las organizaciones. México, México: AMCO.
- Rincón, Y. (2014). Comunicación Corporativa, Relaciones Públicas y Logística en la Dinámica Organizacional. Revista Encuentros, Universidad Autónoma del Caribe.
- Ritter, M. (2008). Cultura organizacional: gestión y comunicación. Buenos Aires: La Crujía Ediciones
- Robbins, S y Judge, T (2013). Comportamiento organizacional. Pearson.
- Robbins, S., y Judge, T. (2018). Comportamiento Organizacional. Pearson.
- Rodríguez, P., y Camacho, S. (2020). Estrategias de comunicación interna para el siglo XXI. Editorial Innovación Organizacional.
- Schein, E. (2010). Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass.
- Vicuña, A. (2020). Gestión de la comunicación interna y el clima organizacional para generar compromiso laboral.



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Morales Villafuerte, Jessenia Katherine**, con C.C: # **0950985531** autor/a del trabajo de titulación: **Análisis de la comunicación interna en el departamento de operaciones de la empresa Oceansecurity: Diseño de un plan estratégico que contribuya a la mejora de la eficiencia en los procesos**, previo a la obtención del título de **LICENCIADA EN PSICOLOGIA 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, 20 de febrero de 2025

Jessenia Morales

f. _____

Nombre: **Morales Villafuerte, Jessenia Katherine**

C.C: **0950985531**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Análisis de la comunicación interna en el departamento de operaciones de la empresa Oceansecurity: Diseño de un plan estratégico que contribuya a la mejora de la eficiencia en los procesos.		
AUTOR(ES)	Morales Villafuerte, Jessenia Katherine		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Cabezas Córdova, Belén Elizabeth. Mgs		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica De Santiago De Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Psicología, Educación y Comunicación		
CARRERA:	Carrera de Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	20 de febrero de 2025	No. DE PÁGINAS:	53 paginas
ÁREAS TEMÁTICAS:	Comunicación Organizacional, Gestión del Talento Humano, Diseño de Planes Estratégicos.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Comunicación organizacional, Cultura organizacional, Estrategias comunicacionales		
El presente estudio analiza la comunicación interna en el Departamento de Operaciones de la empresa Oceansecurity, con el objetivo de diseñar un plan estratégico que mejore la eficiencia en los procesos. Oceansecurity, dedicada a la seguridad privada, ha experimentado un crecimiento significativo que ha generado la necesidad de optimizar sus procesos administrativos. Sin embargo, la falta de una comunicación interna efectiva ha provocado ineficiencias, afectando la coordinación entre departamentos y la satisfacción de los empleados. Se descubrieron muchos tipos de problemas en la organización y uno de los asuntos más serios fue la falta de comunicación interna. Esto se debe a una serie de factores, entre ellos el uso limitado de canales formales o la falta de conocimiento de los procesos internos del departamento. Esto tiene un efecto negativo en la satisfacción general, la producción y la eficiencia del proceso. La tesis utiliza una metodología detallada que examina tanto los métodos cualitativos como cuantitativos para la recopilación de datos y su tabulación/análisis. Las herramientas que se utilizarán son un cuestionario sobre cultura y comunicación organizacional, así como un grupo de enfoque para comprender el contexto de los empleados. Esta investigación ha tenido un alcance descriptivo y puede ayudar a comprender aspectos y causas directas de la comunicación de la organización. Por lo tanto, el objetivo es reconocer los desafíos de comunicación de la situación y presentar un plan estratégico. Construir un marco de diseño de comunicación efectiva. El diseño del plan estratégico ayuda a mejorar el proceso de comunicación, asegurando que se logren los objetivos, políticas, misión y visión necesarias de la empresa para una mejor satisfacción no solo en general en la organización, sino específicamente para el departamento de operaciones. Una recomendación más compleja pero esencial será cuantificar y mejorar la eficiencia del proceso en términos de criterios de comunicación interna, lo cual tendrá un mejor impacto en el departamento de operaciones y por ende en Oceansecurity.			
ADJUNTO PDF:	☒ SI	☐ NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-978891735	E-mail: jes_enia1996@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413 - 1419		
	E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			