



**PROCESOS DE COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA MADECENTRO, SEDE
MEDELLÍN, CON SU PÚBLICO INTERNO**

LEDYS VIVIANA SUAREZ CUERVO

Trabajo de grado para optar a título de Comunicadora Social

ASESOR:

ALEJANDRO AGUDELO CALLE

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LUIS AMIGÓ
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL, PUBLICIDAD Y DISEÑO
PROGRAMA COMUNICACIÓN SOCIAL
MEDELLÍN**

2021

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
FICHA TÉCNICA DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN PLANTEADO	5
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	6
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DESDE LA LÍNEA Y LA SUBLÍNEA DE LA FACULTAD.	6
1.2 FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA PROBLEMA	8
1.3 OBJETIVOS	9
1.3.1 General.....	9
1.3.2 Específicos.....	9
2. MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN	11
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	16
2.2.3 Comunicación Interna	16
2.3.1 Comunicación organizacional interna	17
2.3.2 Productividad laboral y su relación con la comunicación interna.....	21
3. DISEÑO METODOLÓGICO	25
3.3 PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN Y TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	25
3.4 DELIMITACIÓN	26
3.2.1 Objeto de Investigación	26
3.2.2 Tiempo y Escenario	26

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	26
3.4 TÉCNICAS DE GENERACIÓN Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	28
3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	30
3.6 PARTICIPANTES	31
3.7 PLAN DE TRABAJO	32
3.10 PRESUPUESTO DE LA INVESTIGACIÓN	32
4. SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	34
4.1 ORGANIZACIÓN DE DATOS CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS PARA EL ANÁLISIS	34
4.2 ANÁLISIS CATEGORIAL Y DESCRIPTIVO.....	37
4.2.1 Procesos de comunicación interna que la empresa con sus empleados	37
4.2.2 Desarrollo de los procesos de comunicación interna de la empresa.....	42
4.2.3 Efectividad de los procesos de comunicación interno.....	54
5. CONCLUSIONES.....	58
REFERENCIAS.....	61

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Tipos de comunicación interna.....	18
Tabla 2. Comunicación en la empresa.....	44
Tabla 3. Flujos de comunicación en la empresa.....	45
Tabla 4. Nivel comunicativo de la empresa	46
Tabla 5. Herramientas de comunicación más utilizadas	47
Tabla 6. Transmisión del mensaje	48
Tabla 7. Percepción de la comunicación dentro de la empresa	49
Tabla 8. Principal problema de comunicación	50
Tabla 9. Relación problemas de comunicación y su afectación en actividades laborales....	52
Tabla 10. Características de la comunicación interna que influyen sobre la productividad	53
Tabla 11. Relación comunicación interna y productividad.	54

FICHA TÉCNICA DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN PLANTEADO

Título del proyecto de investigación: Desarrollo de los procesos de comunicación interna de la empresa Madecentro, sede Medellín, con su público interno.

Línea de Investigación: Comunicación-Educación

Sublínea: Comunicación, Educación y Organizaciones

Facultad: Comunicación Social, Publicidad y Diseño

Programa Académico: Comunicación Social

Palabras clave: Comunicación interna, planificación de la comunicación, flujos de comunicación, calidad de la comunicación.

RESUMEN DE LA PROPUESTA INVESTIGATIVA:

A partir de este estudio se buscó conocer de qué manera son desarrollados los procesos de comunicación interna de la empresa Madecentro con su público interno. Para la realización del mismo, se efectuó un proceso de diagnóstico, el cual proporcionó los insumos necesarios para entender las dinámicas de comunicación internas en la organización y cómo estas se relacionan con el nivel de productividad de los empleados que hacen parte de su área operativa.

Dentro de los resultados del estudio, se logró identificar que el estilo de comunicación de la empresa es vertical y está jerarquizado, lo cual implica que los trabajadores tengan dificultades de comunicación directa con sus superiores. Este estilo de comunicación interna además de no ser satisfactoria para las partes de interés interna, puede afectar los procesos internos y la productividad de la empresa, ya que, aumentar errores y reprocesos.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DESDE LA LÍNEA Y LA SUBLÍNEA DE LA FACULTAD.

La comunicación interna en las organizaciones se constituye como un factor relevante que incide en el comportamiento de los empleados y, particularmente, en el desarrollo de sus actividades laborales. Específicamente en el contexto laboral se identifica que los empleados pueden tener un mejor desempeño siempre y cuando dentro de la organización existan las condiciones que, alineadas con las creencias y percepciones de la fuerza laboral, estimulen hacia la acción.

De La Cruz (2010), plantea que una de las condiciones más importantes para que los empleados actúen de forma asertiva y sean más productivos en las empresas es la comunicación interna pues, a partir de ella estos pueden obtener información oportuna y útil para tomar decisiones acertadas que les ayuden a optimizar sus actividades y a evitar reprocesos. De igual modo, Charry (2018) manifiesta que la comunicación interna puede influir en el comportamiento del trabajador, lo cual se constituye como un determinante directo sobre las actitudes del mismo hacia sus labores.

En palabras de Muñoz (2012), si bien la comunicación interna no es la única variable que incide en la productividad, ya que elementos como los métodos, la infraestructura, los recursos son vitales para tal fin, esta es considerada como una variable multidimensional en el contexto organizacional que influye en la satisfacción, la interacción comunicativa, la

participación y la integración en el trabajo lo que, en consecuencia, puede ser un aspecto que incide de forma directa sobre el rendimiento y el desempeño del empleado.

Este estudio es relevante y pertinente, ya que a partir del mismo se podrá analizar la manera en que son desarrollados los procesos de comunicación interna de la empresa Madecentro con su público interno. Madecentro es una compañía enfocada en el desarrollo de proyectos de mobiliario y diseño de espacios, con sede principal en la ciudad de Medellín. Esta empresa nació en el año 2001 de la mano de sus cinco fundadores, quienes en un inicio se dedicaron a la importación de tableros de material aglomerado, sin embargo, debido a su expansión y, a que la empresa visualizó oportunidades en el mercado rápidamente comenzó a ser productora de muebles terminados y prestar servicio de asesoría en diseño de espacios.

Esta compañía en el año 2012 comenzó a capacitar a sus empleados y creó un club llamado “Amigos Madecentro”, centrado en la formación en lo que respecta las laborales operativas enfocadas en el tratamiento y transformación de la madera. Sin embargo, se identifica que la empresa en la actualidad no desarrolla procesos de capacitación vinculados al desarrollo personal y de habilidades comunicativas de sus empleados, se allí que se considere necesario el desarrollo del presente estudio.

Por un lado, los resultados de este estudio pueden beneficiar a la organización, ya que estos hacen las veces de diagnóstico, lo cual permite que Madecentro identifique los puntos fuertes y débiles de la comunicación interna, además, comprenda la manera en la cual dicha comunicación puede afectar o impulsar la productividad de sus empleados.

De igual modo, los resultados del estudio pueden beneficiar a los empleados, quienes además de dar a conocer sus puntos de vista en torno a la comunicación interna, una vez la

empresa reconozca las oportunidades de mejora y realice los ajustes pertinentes, podrán optimizar sus actividades y disminuir los reprocesos que emergen a partir de una comunicación interna deficiente.

El estudio se asocia a la línea de investigación llamada “Comunicación-Educación” de la carrera de Comunicación Social de la Universidad Católica Luis Amigó, ya que a partir del mismo se genera un espacio de diálogo entre el estamento académico y el sector empresarial, en el que se busca, además de validar los elementos aprendidos a lo largo del proceso de formación de los estudiantes de comunicación social, contribuir a la generación de nuevos conocimientos que favorezcan el desarrollo de las ciencias humanas y sociales, las ciencias empresariales y, en concreto las ciencias comunicativas.

De igual modo, se indica que la Sublínea de investigación que se asocia a este estudio es “Comunicación, Educación y Organizaciones”, a partir de la cual se resalta la importancia de la investigación académica para la resolución de problemáticas específicas que se alojan en el sector empresarial, específicamente, aquellas que se relacionan directamente con las prácticas de comunicación corporativa.

1.2 FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA PROBLEMA

El estudio de la comunicación en las organizaciones se ha constituido como un elemento de gran importancia en lo que respecta los avances prácticos y teóricos del mundo empresarial. De acuerdo con Muñoz (2012), “No se pueden considerar las actuaciones de la organización con independencia de la comunicación, ni a la inversa, la comunicación independientemente de las actuaciones, las realizaciones y los hechos de una empresa” (p.

225). Sin embargo, algunas organizaciones no son conscientes de lo anterior, y si bien llevan a cabo procesos de comunicación interna, estos no guardan una estructura concreta lo que da paso a la improvisación y con ella, a la comunicación inefectiva.

De igual modo, algunas organizaciones como Madecentro, sede Medellín, identifican fallas constantes en sus procesos operativos, por ejemplo reprocesos, retrasos en las entregas de los productos, confusión en los pedidos, entre otras situaciones que afectan negativamente la productividad laboral; generalmente, estos problemas son abordados desde la gestión administrativa a partir de la adopción de un modelo o la incorporación de una nueva máquina o proceso, no obstante, pocas veces, las empresas se preguntan acerca de la relación que tiene la comunicación interna sobre estas fallas operativas; precisamente el presente estudio trata de dar respuesta a este interrogante: ¿De qué manera son desarrollados los procesos de comunicación interna de la empresa Madecentro con su público interno?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 General

Establecer cómo son desarrollados los procesos de comunicación interna de la empresa Madecentro con su público interno.

1.3.2 Específicos

- Identificar los procesos de comunicación internos que maneja Madecentro con su público interno.
- Conocer cómo se desarrollan los procesos de comunicación interna identificados en Madecentro.
- Determinar la efectividad (claridad, pertinencia, rapidez), de los procesos de comunicación interno.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

Dentro de las investigaciones precedentes acerca del tema objeto de estudio, se puede rescatar el estudio de Tomapasca (2017), cuyo objetivo general consistió en determinar la relación entre la Comunicación interna y productividad laboral de una compañía. El método empleado en el estudio fue descriptivo correlacional y el diseño fue no experimental-transversal; con relación a las técnicas de recolección de información se emplearon: Encuestas, entrevistas y observaciones. Los resultados indican que existe relación directa y significativa entre la Comunicación interna y productividad laboral de 0.732 sobre 10 Spearman, que indica que en efecto hay un alto nivel de incidencia entre la comunicación y la productividad, de allí su importancia.

Un estudio cuya metodología es similar a la anterior es realizado por Vidal (2017), cuyo objetivo se centró en determinar la relación de la Comunicación Interna con la Productividad Laboral en la Unidad de Investigación del Ministerio de la Mujer, de Perú. La metodología fue cuantitativa y se abordó desde un enfoque hipotético-deductivo, a partir del cual se aplicó un cuestionario a una muestra de 50 trabajadores. Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación $r=0,503$ (sobre 10) en las variables estudiadas, éste grado de correlación indica que es positiva y tiene un nivel de correlación moderada. Lo que permite decir que la comunicación interna tiene una incidencia representativa aunque no definitiva en la productividad laboral.

Estas dos investigaciones de base metodológica cuantitativa, permiten identificar que los procesos de investigación que busquen validar la relación entre la comunicación interna y la productividad pueden ser desarrollados desde una base empírico-analítica, en tanto existen variables que, además de observables son medibles. Sin embargo, a lo largo del desarrollo del estudio se validará si, en efecto, lo que se busca son resultados precisos y cuantitativos o, el interés particular del trabajo de campo se relaciona de forma directa con las percepciones de los empleados y jefes respecto al tema.

Otro de los estudios encontrados fue el de Muñoz (2012), este autor en su artículo de investigación analiza la opinión que tienen los gerentes y obreros sobre la comunicación y su incidencia en la productividad. Para la recolección de la información se empleó una encuesta la cual fue aplicada a una muestra de 17 empresas. Los resultados indican que tanto los gerentes como los obreros, opinan que la comunicación directa, las conversaciones y las reuniones tienen una relación con el crecimiento de la productividad.

Cabe anotar que este antecedente si bien utilizó un instrumento de recolección de información que en esencia es cuantitativo, dicho instrumento fue empleado por la facilidad en la recolección de información, dado que el análisis de los resultados no se basó exclusivamente en las estimaciones porcentuales o cifras concretas, sino en la interpretación de las respuestas de cada uno de los participantes. En suma, se considera oportuno tomar como de referencia esta metodología ya que posibilitará no solo la recolección sino el tratamiento de los datos recabados.

De igual modo se encontró la investigación de Díaz, Granados y Padilla (2017), cuyo objetivo consistió en validar la importancia de la comunicación interna en las empresas, específicamente en la productividad. Este fue un estudio de tipo documental y

demonstró que la comunicación tiene una relación directa con la productividad de las empresas ya que, esta es la base de la toma de decisiones y la coordinación de las actividades laborales, en tal sentido, cuando una empresa tiene control de estos dos elementos favorecidos por la comunicación, puede mejorar notablemente su productividad.

Rojas (2011), también realiza una investigación cuyo objetivo general busca diagnosticar y formular recomendaciones sobre el estado situacional de los procesos de comunicación interna y su relación con la efectividad de los procesos de una empresa. Este estudio fue de tipo exploratorio, el cual se fundamentó en la revisión de fuentes secundarias, además, en la aplicación de un conjunto de once (11) entrevistas a profundidad realizadas a las personas que ocupan altos rangos o tienen empleados a su cargo. Los resultados dejan ver que las prácticas de comunicación interna efectivas permiten la descentralización de las funciones, lo que aumenta el contacto entre los empleados y jefes, genera un buen clima laboral y, en consecuencia, produce alzas en la productividad.

Esta investigación es una muestra de cómo desde el enfoque cualitativo puede analizarse la diada “comunicación-productividad”, de igual modo, este estudio por tener una base documental presenta un conjunto de fundamentos teóricos y conceptuales que pueden ser tenidos en cuenta en el presente marco teórico.

Dentro de este mismo enfoque, se encontró la tesis doctoral de Gómez (2007), centrada en analizar la comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad; en este estudio se explora particularmente el uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones públicas. Este estudio se realizó a partir de una metodología mixta (cuanti-cualitativa) y a la aplicación de un cuestionario simple. Los resultados de esta investigación indican que la comunicación interna es indispensable para

la productividad de las empresas ya que, los trabajadores que están totalmente informados sobre las diferentes políticas y planes de la organización pueden cumplir a cabalidad con sus actividades laborales y tomar decisiones en torno a sus funciones, lo que indudablemente contribuye a su productividad.

Otro de los estudios es el de Ospina, Rojo y Zuluaga (2014), cuyo objetivo fue analizar la comunicación organizacional como mecanismo para el mejoramiento de la productividad en la empresa Generali Colombia. El estudio se llevó a cabo a partir de un proceso de observación participante, el cual permitió recabar información relacionada con los procesos de comunicación interna llevados a cabo al interior de la organización. Dentro de los resultados se identifica que la comunicación interna permite que los empleados tengan mejores relaciones interpersonales, por tanto, que sean más humanos, lo anterior puede generar una mayor satisfacción laboral e incluso un mejor desempeño y, por ende, productividad.

Giraldo, Henao y Velásquez (2019) en su investigación analiza el impacto de la comunicación en el desempeño de los trabajadores en organizaciones. El autor empleó un cuestionario, el cual fue aplicado a 120 personas. El resultado del estudio revela que hay una relación entre la comunicación y el desempeño, la productividad y el compromiso de los trabajadores, por tanto, es una decisión estratégica de las empresas comunicarse de manera efectiva con sus empleados para mejorar de forma continua y aumentar la satisfacción.

Esta investigación ratifica la necesidad de desarrollar un estudio en torno a la comunicación interna de Madecentro, sede Medellín, en la medida que la realización de este estudio no solo permitirá el diagnóstico de los procesos de comunicación, sino validar

de qué manera estos procesos se constituyen como un factor clave para aumentar la productividad de la fuerza laboral.

Bucata y Rizescu (2017), desarrollan un estudio centrado en determinar el papel de la comunicación en la mejora de la eficacia laboral de una organización. Los autores realizan una investigación cualitativa-documental, a partir de la cual llegan a la conclusión de que la comunicación es una de las palancas de gestión más importantes que una empresa puede implementar, ya que a partir de ella no solo se pueden controlar las actividades, sino coordinar un equipo, generar habilidades de liderazgo e incentivar las relaciones intralaborales para el beneficio común de las partes que conforman la organización.

Finalmente, en el estudio de Hee et. al (2019), se explora el impacto de la comunicación en el desempeño de los empleados. Los autores aplicaron un cuestionario a un total de 120 participantes, que permitió la recolección de información. Los resultados indicaron que la comunicación descendente (DC) orientadora, en combinación con la comunicación horizontal (HC) integradora, tienen impactos positivos significativos hacia el desempeño de los empleados.

Las anteriores investigaciones indican que hay una relación significativa entre la comunicación interna en las empresas y la productividad de los empleados; esta afirmación es precisamente el punto de partida del presente estudio, el cual busca validar de qué manera específicamente la comunicación interna en Madecentro sede Medellín, está influyendo en la productividad de la empresa.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Los conceptos transversales a este estudio fundamentalmente son: comunicación interna y productividad laboral, a continuación se hace un desarrollo de cada uno de ellos.

2.2.3 Comunicación Interna

En su sentido más básico la comunicación interna se refiere a la transmisión de información entre miembros de la organización (García, 2005). Este tipo de comunicación se lleva a cabo en todos los niveles y unidades organizativas de una organización (Krishan, 2011) y es importante ya que ayuda a garantizar que todos los miembros de la organización trabajen de forma colaborativa hacia un objetivo común.

Para García (2005), la comunicación interna está directamente relacionada con la cultura organizacional y uno de sus propósitos elementales es permitir a los empleados tomar las decisiones correctas en dirección a los objetivos de la organización, lo que, a la vez conduce a una mayor eficiencia y productividad.

De acuerdo con Krishan (2011), la comunicación interna está directamente relacionada con la misión, visión, objetivos y estrategias de las empresas, ya que a partir de la comunicación se pueden generar estos elementos, mediante los procesos de co-creación pero, así mismo, se pueden comunicar dichos elementos a todos los miembros de la organización, lo que se constituye como la base para los resultados organizacionales.

Figura 1 Comunicación interna causa-efecto. Fuente: elaboración propia

En consecuencia, la comunicación interna permite a la organización el cumplimiento de las metas, la generación y sostenimiento de la cultura organizacional, la gestión de cambio, el manejo de crisis, estimula el sentido de pertenencia, contribuye al clima laboral y resalta la identidad corporativa.

2.3.1 Comunicación organizacional interna

La comunicación interna en las organizaciones ha sido explorada a lo largo de las tres últimas décadas por diversos autores quienes se han centrado en el perfeccionamiento de su concepto y en el desarrollo de los complejos elementos que la componen. Uno de los estudiosos en materia es Trelles (2001), quien indica que el estudio de la comunicación interna marca su evolución en EE. UU., en donde autores como Reddign (1985) y Jablin (1986), desarrollan distintas obras con la finalidad de denominar este tipo de comunicación en el marco laboral e institucional.

Por su parte, otro de los autores que ha ahondado en el tema de la comunicación organizacional interna es Fernández (1997), quien la define como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio” (p. 27); el autor indica que este tipo de comunicación tiene por objetivo facilitar el

flujo de los mensajes que se comparten entre los integrantes de una compañía, además, influir en las aptitudes y conductas de los públicos internos para que se cumplan mejor y más rápido los objetivos comunes.

Al adentrarse a la configuración de la comunicación interna, es importante resaltar que hay dos tipos específicos: formal e informal. En la tabla 1 se muestran las características de cada una de estas:

Tabla 1. Tipos de comunicación interna

Comunicación Interna Formal	Comunicación Interna informal
Canales oficiales (Correo, Documento Membretado)	Canales no oficiales (WhatsApp, chat de Facebook, otros)
Planificada y sistemática	Espontánea
Parte de la estructura de la organización	Corta las relaciones formales
Se orienta hacia objetivos y tareas de la empresa (Bien común)	Dirigido hacia objetivos y necesidades de las personas (Bien individual).
Impersonal.	Personal y social
Estable y rígida	Flexible e inestable

Fuente: elaboración propia a partir de Krishan (2011)

Por otra parte, se indica que hay principalmente cuatro direcciones en las cuales la comunicación ocurre dentro de las organizaciones:

- **Comunicación de arriba hacia abajo.** La comunicación descendente se refiere a esos sistemas de mensajes que proceden hacia abajo de la cadena de mando, es decir, de gerentes a subordinados, como ejemplo de este tipo de comunicación se encuentran los pedidos, instrucciones de trabajo y orientación general sobre los procesos de la empresa.
- **Comunicación hacia arriba.** La comunicación ascendente fluye de los empleados hacia la parte superior de la cadena de mando. Este tipo de comunicación puede ser formal o informal, además, sugiere de la disposición y apertura de los jefes para que sea efectiva.
- **Comunicación horizontal.** Esta comunicación se desarrolla a partir de la premisa “el trabajo en equipo divide la tarea y multiplica el éxito”. Precisamente esto es lo que se persigue con la comunicación horizontal, la generación de relaciones intralaborales que permitan a los miembros de la organización comunicarse desde un mismo nivel, independientemente de su cargo. En la comunicación horizontal los líderes son más flexibles y amigables, ya que se centran en la co-creación y la retroalimentación de los procesos laborales.
- **Comunicación diagonal:** la comunicación diagonal es la comunicación que cruza tanto áreas de trabajo como niveles organizacionales (Cal, 2004).

Es importante resaltar que dentro de la comunicación interna existen un conjunto de herramientas que hacen posible que los mensajes fluyan entre los miembros de la organización. Estas herramientas pueden ser tradicionales como el teléfono, fax, cartelera,

correo electrónico, boletines internos y reuniones, pero también hay herramientas vinculadas con el advenimiento de las TIC y la sociedad del conocimiento como es el caso de los blog, wikis y redes sociales internas.

Por otra parte, se establece que en las organizaciones puede haber enfoques comunicativos. Al revisar los aportes de diversos autores, se identifica la tesis de Trelles (2001), en donde se establecen particularmente tres tipos de enfoques comunicativos, estos son: mecánico, psicológico y sistémico.

Enfoque mecánico. Desde este enfoque las empresas se centran en la información y canales formales de comunicación, sin embargo, en palabras de Trelles (2001), ya que se sobrevalora la emisión de información por parte de la empresa, se tienden a deshumanizar los procesos y se desatienden las mediaciones. Este enfoque de comunicación también se caracteriza porque inhibe la participación y solo se interesa por los resultados y el acatamiento de las directrices.

Psicológico. Contrario al mecánico este enfoque se centra en priorizar los elementos humanos de la comunicación, para ello la empresa se centra en formar a su capital humano para que todos y cada uno de ellos desarrollen habilidades de comunicación. Desde este enfoque se propende por la motivación, las palabras de aliento, el reconocimiento público y la generación de sentido de pertenencia por parte de los empleados.

Sistémico. Este enfoque plantea que toda empresa es un organismo vivo el cual necesita de la comunicación para sobrevivir (la comunicación es el alimento). Dentro de este enfoque es preponderante la repetición de conductas en un tiempo dado, para que los empleados se acostumbren a las lógicas internas de la empresa.

Por otra parte, Serrano (1981) plantea que la comunicación interna es posible a partir de la confluencia de tres elementos: actores, instrumentos, expresiones. Los actores son las personas que interactúan dentro del proceso de comunicación, en este caso empleados y jefes, dicho de otro modo, son aquellas personas implicadas en la producción, consumo o distribución de información. Los instrumentos, son aquellos elementos que permiten la generación, el intercambio y la recepción de mensajes. Las expresiones es el resultado del análisis y percepción en torno a un mensaje; estas pueden ser positivas (de agrado y satisfacción) o negativas (desagrado).

2.3.2 Productividad laboral y su relación con la comunicación interna

Desde la perspectiva de Gopal (2017), la productividad se define generalmente como una "producción de bienes y servicios por persona empleada, o en ocasiones como la producción por hora trabajada " (p.3). Esta es una "medida de la efectividad y eficiencia de las organizaciones en lo que respecta la generación de resultados mediante la utilización de los recursos disponibles" (Philpott, 2002).

Uno de los elementos más importantes en la productividad es el talento humano, ya que, generalmente las organizaciones logran aumentar su productividad general mediante el incremento de su productividad laboral, esto sucede porque las organizaciones son esencialmente grupos de personas y la forma en que estas personas se relacionan entre sí puede llegar a condicionar su desempeño y rendimiento.

Un elemento primordial para apoyar los procesos productivos de los empleados en una empresa, es la comunicación interna, en la medida que, a través de la misma los

empleados pueden ser informador e informar respecto al desarrollo de sus funciones, así mismo, forma vínculos intralaborales a beneficio de las partes de interés internas.

Peters y Waterman (1982) señalan en las empresas innovadoras y direccionadas al éxito conciben la productividad a través de la comunicación de las personas, para lo cual se orientan a la generación de procesos internos efectivos que contribuyan a perfeccionar las relaciones internas y a mejorar la cultura organizacional. Para estos autores, los estudios han demostrado que mejorar a los empleados la experiencia y la conexión psicológica con su trabajo puede conducir a una mayor productividad y a generar resultados que contribuyan a mejorar la satisfacción laboral y efectividad en el lugar de trabajo. A esto último se le conoce como contrato psicológico.

Bajo esta perspectiva, el contrato psicológico está constituido por 5 elementos Peters y Waterman (1982) :

- Estatus: importancia en relación con los demás.
- Certeza: capacidad de predecir el futuro.
- Autonomía: una sensación de control sobre los eventos.
- Relaciones: sentido de seguridad con los demás.
- Equidad: percepción de intercambios justos entre personas.

Con relación al estatus, Gopal (2017), plantea que los diferentes estatus de los líderes y empleados, pueden conducir a diferentes niveles de rendimiento y productividad, ya que tener empleados con un estatus alto en relación con los demás (favoritismo), sin una

justificación concreta, pueden conducir a que baje la motivación del grupo y, por ende, a la reducción en la productividad.

Cuando lo anterior ocurre, generalmente, los empleados no se atreven a criticar las ideas del miembro de mayor rango, evitan participar, no siguen instrucciones con entusiasmo, se sienten presionados y sus niveles de motivación son nulas.

Por otra parte, la certeza o incertidumbre en la organización pueden condicionar directamente la productividad. Para Gopal (2017), “los sentimientos de incertidumbre surgen cuando hay una pérdida percibida en algunos aspectos del trabajo o del trabajo en sí, lo que representa una amenaza para las personas” (p. 8). Como ejemplo de lo anterior se encuentra el recorte salarial, inseguridad laboral, abruptos cambios organizacionales, situaciones que amenazan la estabilidad y seguridad de los empleados, lo que, por tanto, disminuye su productividad.

Para Gopal (2017), los empleados son reacios a tomar decisiones cuando “no conocen el alcance de su autoridad y cuando sus expectativas no son claras” (p.8), al no tomar decisiones pueden generar sentimiento de impotencia y falta de control, lo que puede suponer la aparición de elementos como: tensión laboral, sentimientos de agotamiento, insatisfacción, ansiedad, bajos niveles de efectividad, reducción en el rendimiento laboral.

Por otra parte, al hablar de autonomía esta se refiere al sentido percibido de control sobre el entorno y la capacidad de tomar y ejercer sus elecciones, en otras palabras empoderamiento. Dentro de los autores que definen la autonomía se encuentran Hackman y Oldham (1975) quienes indican que esta es "el grado en que el trabajo proporciona libertad sustancial, independencia y discreción para el individuo en lo que respecta la programación del trabajo y en la determinación de los procedimientos que se utilizarán en llevarlo a cabo"

(p.9). Para Gopal (2017), la falta percibida de autonomía en los empleados puede generar sentimientos de estrés, desánimo, desmotivación, situaciones que se concretan en el déficit de la productividad laboral.

Al explorar el cuarto elemento “relaciones”, se identifica que las relaciones interpersonales y las amistades en el trabajo son importantes porque mejora la comunicación entre los empleados y se constituye como una fuente de apoyo para que los individuos realicen su trabajo, ya que a través del compañerismo los empleados pueden canjear información y captar diversas percepciones en torno a un asunto concreto, lo cual les ayude a realizar tareas y a resolver problemas laborales.

Las relaciones interpersonales también juegan un papel importante en ayudar a los empleados a lograr "satisfacción en el trabajo y sentimientos de seguridad" (Gopal, 2017, p. 11), reducen el estrés en el lugar de trabajo y aumentan la comunicación.

Finalmente, cuando los empleados tienen una mejor percepción de la justicia y la equidad en la en el lugar de trabajo, están más comprometidos con su trabajo. Por el contrario, los empleados que perciben la injusticia en el lugar de trabajo probablemente experimenten sentimientos de falta de aprecio y puede mostrar conductas y emociones negativas, incluso alienta a los empleados altamente productivos a retirarse y a trabajar a un nivel más bajo de productividad.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.3 PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

El paradigma transversal al presente estudio es de tipo cualitativo, el cual es definido por Hernandez, Fernández y Baptista (2014), como aquel que busca explorar la complejidad de elementos que rodean a un fenómeno. Desde este paradigma se considera que “la realidad se modifica constantemente, y que el investigador, al interpretar la realidad, obtendrá resultados subjetivos” (Bryman, 2004, p. 20).

. Lo que se pretende entonces mediante este paradigma es adentrarse a la realidad particular de la empresa Madecentro, comprender las dinámicas de la comunicación interna e interpretar a partir de la información proporcionada por el comunicador y de los operarios, la relación entre los procesos de la comunicación y la productividad laboral.

Por otra parte, se establece que el tipo de investigación corresponde al estudio de caso. Según Luna y Rodríguez (2011), el estudio de caso es un método de la investigación cualitativa que posibilita sistematizar en un periodo de tiempo específico las experiencias, actores, contextos con el fin de encontrar las causas y comprender porqué el objeto de estudio se desarrolla de “X” o “Y” manera. Para la presente investigación se pretende estudiar el caso específico de una empresa, para entender cómo se relaciona la comunicación interna y la productividad de los operarios.

3.4 DELIMITACIÓN

3.2.1 Objeto de Investigación

El objeto de investigación corresponde a las estrategias de comunicación internadas desarrolladas por la empresa Madecentro para su público interno.

3.2.2 Tiempo y Escenario

La investigación se desarrolla a lo largo de cuatro semestres académicos (2 años), sin embargo, el trabajo de campo y análisis de resultados se realiza entre los meses agosto-noviembre de 2020. El escenario en este caso es la empresa Madecentro y los procesos de recolección de información serán virtuales.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Este es un estudio no experimental, en la medida que no se busca alterar ninguna variable o parte del fenómeno estudiado, es decir, no se busca alterar la realidad de la empresa, por el contrario, se busca interpretar un fenómeno concreto (Barrera, 2010), que en este caso, corresponde a conocer la relación que se establece entre la comunicación interna y la productividad de los operarios de la compañía.

En esta misma línea se indica que el estudio es de tipo transversal o transaccional, identificado por Hernández et. al (2014), como aquel diseño en donde se recolectan datos

en un solo momento, en un tiempo único. “Su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación” (p. 270).

En consecuencia, este estudio es de corte exploratorio Según Dluz (2018), el estudio descriptivo permite recolectar datos sobre cada una de las categorías, conceptos, variables, contextos, para posteriormente, reportarlos sin hacer ninguna modificación estructural o sustancial.

La investigación se realiza a partir de los pasos establecidos para el estudio de caso cualitativo, los cuales según Luna y Rodríguez (2011) son: diseño del estudio de caso, recopilación de la información, análisis de la información, redacción del informe y diseminación.

En el diseño del estudio de caso se establece el plan de acción, en donde se indica el enfoque del estudio de caso (que es cualitativo), además, se diseñan los instrumentos de recolección y análisis de información. Para concretar los elementos de este primer paso se debe desarrollar un apartado de antecedentes que posibiliten identificar de qué manera otros autores han abordado el tema en cuestión, en este caso la relación entre la comunicación interna y la productividad, así mismo, es importante que se establezca el verdadero propósito de la investigación y se justifique el por qué y el para qué esta debe realizarse.

De igual modo, en este primer paso se deben establecer las unidades de análisis o categorías, lo cual es posible a partir de la elaboración de un marco teórico que de cuenta de aquellos fundamentos transversales al estudio. Finalmente, se identifican y diseñan los instrumentos de recolección y análisis de información.

El segundo paso, se centra en recolectar información que ayude a responder a las preguntas planteadas al inicio del caso, teniendo en cuenta que “este no es un

procedimiento lineal sino el resultado de la interacción permanente entre las preguntas definidas, y la experiencia que se está analizando” (Luna y Rodríguez, 2011, p. 4). En este caso la información que se vaya obteniendo se irá registrando y clasificando en distintos archivos (formato Excel), para que se facilite su tabulación, organización, búsqueda y análisis posterior.

El tercer paso es el análisis de la información, en el cual se debe depurar, categorizar o tabular y / o recombinar la información recogida confrontándola de manera directa con los objetivos planteados y la pregunta problema. Tras este análisis se da paso a la cuarta parte del diseño, centrada en la redacción del informe final, es decir, llevar los resultados y hallazgos a un cierre. Tras esta acción se finaliza el estudio con la diseminación de los resultados, que en este caso se plantea a partir de la sustentación a jurados y a la publicación del trabajo de grado en el repositorio de la Universidad.

3.4 TÉCNICAS DE GENERACIÓN Y RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La técnica que se usa a lo largo del proceso de investigación es la observación no participante, definida por Campos y Lule (2012), como aquella observación:

Realizada por agentes externos que no tienen intervención alguna dentro de los hechos; por lo tanto no existe una relación con los sujetos del escenario; tan sólo se es espectador de lo que ocurre, y el investigador se limita a tomar nota de lo que sucede para conseguir sus fines (p. 53).

En este caso la observación no participante fue directa, en tanto se centró en **estudiar directamente el objeto** sobre el que se va a ser investigado, en este caso las estrategias de comunicación interna de la empresa Madecentro de la ciudad de Medellín. Derivada de la técnica de observación no participante se proponen para este estudio tres instrumentos de generación y recolección de información, cada uno de ellos se corresponde con cada objetivo específico planteado.

El primer instrumento es la **entrevista semiestructurada**, la cual se realizó al comunicador social de la empresa con la finalidad de identificar los procesos de comunicación internos que maneja Madecentro con su público interno. Para Troncoso y Amaya (2017), la entrevista semiestructurada es aquel instrumento que está construido a partir de un conjunto de preguntas que se pueden ir adaptando a las respuestas de los entrevistados, es decir, es un formato más flexible que una entrevista estructurada y más abierto que un cuestionario.

El segundo instrumento fue un **cuestionario tipo escala Likert**, el cual se aplicó a los operarios de la empresa. En este caso la escala es descriptiva, personal y se centra en opiniones y actitudes concretas de los operarios frente al objeto de estudio. Así mismo, se establece que esta escala es de tipo trasversal o sincrónica, ya que se hará en un solo momento. La escala Likert permitió obtener información para analizar el desarrollo de los procesos de comunicación interna de Madecentro.

El tercer instrumento es el **grupo focal**, el cual fue aplicado a los operarios de la empresa. De acuerdo con Hamui y Varela (2015), es un proceso de recolección de información que busca captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos. Según Martínez (2009), el grupo focal es:

Una forma de entrevista grupal que utiliza la comunicación entre investigador y participantes, con el propósito de obtener información. El grupo focal “es un método de investigación colectivista, más que individualista, y se centra en la pluralidad y variedad de las actitudes, experiencias y creencias de los participantes, y lo hace en un espacio de tiempo relativamente corto (p.1)

Finalmente, se utilizó una **ficha de análisis de contenido**, la cual permitió hacer un cruce o contrastar los resultados de la entrevista y de las encuestas, para lograr Determinar la efectividad de los procesos de comunicación interno.

3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Una técnica de análisis de información según Saiz (2012), es aquella que permite efectuar “un conjunto de manipulaciones, transformaciones, operaciones, reflexiones, comprobaciones sobre los datos con el fin de extraer significado relevante en relación con un problema de investigación” (p.1). Para la autora, analizar datos sugiere de examinar sistemáticamente un conjunto de elementos informativos para delimitar partes y descubrir las relaciones entre las mismas y las relaciones con el todo.

Al tratarse de una investigación cualitativa, la información fue registrada y analizada teniendo en cuenta las categorías dispuestas en el marco teórico y en los instrumentos de recolección de información. Para lograr lo anterior se precisó emplear la técnica de categorización, la cual posibilita depurar el conjunto de categorías que ya tiene; según Luna y Rodríguez (2011), a medida que se realiza la categorización van surgiendo

nuevas explicaciones, temas comunes e indicios relacionados con la pregunta de investigación.

De igual forma, para los autores, “a medida que se va categorizando la información, se debe ir evaluando la solidez de las explicaciones que van surgiendo, contrastándolas con el resto de la información disponible y explorando críticamente explicaciones alternativas” (Luna y Rodríguez, 2011, p. 6).

La técnica de categorización permite analizar la información recabada en términos de su utilidad e importancia, en tanto posibilita encontrar patrones significativos, lo que sugiere que el investigador profundice en el análisis y examine dichos patrones en cada categoría a la luz de otras variables con las que pueden estar correlacionados.

3.6 PARTICIPANTES

Los participantes corresponden a un comunicador social y a 15 operarios de la empresa. Se seleccionaron 15 operarios, ya que esta es la cantidad total de empleados que hacen parte de la Sede de la empresa que autorizó la gerencia para hacer el estudio. Es importante resaltar que a los participantes se les indicará el consentimiento informado, para efectos de cumplir con las consideraciones éticas de la investigación.

Escribir las consideraciones éticas

3.7 PLAN DE TRABAJO

CRONOGRAMA DE TRABAJO																		
ACTIVIDAD	Semestre 1						Semestre 2						Semestre 3					
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Definición idea del proyecto																		
Planteamiento del problema y objetivos																		
Marco teórico																		
Marco metodológico																		
Instrumentos																		
Aplicación de instrumentos y recolección de información																		
Análisis de la información y resultados																		
Conclusiones y recomendaciones																		
Exposición del trabajo de grado																		
Entrega del trabajo a la biblioteca																		

Fuente: elaboración propia

3.10 PRESUPUESTO DE LA INVESTIGACIÓN

Presupuesto de la investigación			
Descripción	Unidad	Valor	Total
Impresiones	-----	-----	20.000
Lapiceros	4	3.000	12.000

Internet/Telefonía (Año)	-----	-----	600.000
Alimentación de estudiante/ investigadora	15	30.000	400.000
Salario de la investigadora	1	1.000.000	1.000.000
Otros gastos adicionales	-----	-----	600.000
TOTAL			2.632.000

Fuente: elaboración propia

4. SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

4.1 ORGANIZACIÓN DE DATOS CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS PARA EL ANÁLISIS

Dos de los instrumentos de recolección de información arrojan datos de tipo cualitativo, a saber: Entrevista y Grupo Focal. Para ambos instrumentos se siguió el mismo proceso de organización y análisis de información: 1) Luego de recolectar la información esta fue transcrita de forma textual en un archivo de Microsoft Excel, es decir, no se omitió ninguna frase o palabra indicada por cada uno de los participantes. 2) Posteriormente, se identificaron las categorías y las subcategorías que componían las respuestas, y con base a ello se comenzó a hacer un cruce de categorías. 3) Este cruce de categorías se desarrolló a partir de la técnica de triangulación teórica. (En la figura 2 puede identificar parte del proceso).

Ahora bien, con relación a la triangulación, esta fue de tipo teórica, es decir, se cruzó la información recolectada con algunos de los postulados y planteamientos propuestos desde el marco teórico, además, se tuvo en cuenta el criterio de la estudiante (investigadora), respecto al tema en cuestión.

Figura 2. Organización datos cualitativos. Fuente: elaboración propia

Por otra parte, el instrumento “ Cuestionario- Tipo escala Likert”, , para ello, en primer lugar se tabularon las respuestas de los participantes, en este caso de 15 trabajadores del área operativa de la empresa; estas respuestas se agruparon por cada una de las preguntas realizadas, teniendo en cuenta la escala de valoración, la cual fue de 1 a 5 (1. Totalmente en desacuerdo; 2 En desacuerdo; 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 De acuerdo; 5 Totalmente de acuerdo).

Esta información tabulada y organizada en Excel, luego se pasó al programa estadístico SPSS, el cual permitió aplicar estadística descriptiva, específicamente validar la media, mediana y desviación estándar, además, dicho programa permitió hacer una representación gráfica de las respuestas.

Figura 3. Organización datos cuantitativos. Fuente: elaboración propia

Es importante indicar que si bien en este estudio se empleó un instrumento de recolección de información cuyo tratamiento de los datos es cuantitativo, ello no implica que la investigación sea mixta, en tanto, los datos cuantitativos son analizados a partir de

estadística descriptiva, y lo que verdaderamente interesa es la interpretación de estos datos a la luz de los objetivos específicos de la investigación, más allá de obtener porcentajes o datos estadísticos. En este sentido, la investigación es cualitativa, en tanto, lo que se busca es conocer las percepciones de los participantes entorno al tema en cuestión, valorando su subjetividad.

4.2 ANÁLISIS CATEGORIAL Y DESCRIPTIVO

4.2.1 Procesos de comunicación interna que la empresa con sus empleados

Para dar respuesta al primer objetivo de investigación se realizó una entrevista semiestructurada con la finalidad de identificar los procesos de comunicación interna llevadas en la empresa. Solo se realizó una entrevista, ya que esta fue dirigida al líder de comunicaciones (talento humano) y en la empresa este cargo lo desempeña solo una persona. Las respuestas que proporcionó el área de comunicación de la empresa fueron agrupadas para el análisis en dos categorías: Configuración de la comunicación y comunicación/productividad. A continuación de interpretan los resultados.

4.2.1.1 Configuración de la comunicación interna en la empresa

De acuerdo con el proceso de categorización llevado a cabo, se logró identificar que la empresa objeto de estudio en la actualidad lleva a cabo procesos de comunicación interna

tanto formales como informales, los cuales dependen de la necesidad de comunicación y del tipo de información que se comunica.

De acuerdo con la persona entrevistada, cuando se trata de un comunicado que debe ser respondido a la mayor brevedad posible, entre trabajadores y jefes suelen utilizar una comunicación informal facilitada por canales como WhatsApp o el Voz a Voz; no obstante, cuando la empresa requiere comunicar información importante (memorandos, citaciones, avisos, etc), emplea un tipo de comunicación formal, generalmente escrita y en físico.

Como lo menciona Casado (2013), las empresas deben identificarse así mismas como organismos vivos, ya que su activo más importantes, precisamente son las personas. De allí que los procesos de comunicación no sean estáticos, por el contrario, sean dinámicos y respondan a las necesidades específicas de todos y cada uno de los miembros que componen la empresa.

Continuando con el análisis, pudo establecerse que los flujos de comunicación en la empresa son predominantemente descendentes y horizontales; es decir, se da una comunicación desde los jefes a los trabajadores y, una comunicación entre pares de empleados. Según las respuestas de la persona entrevistada:

“En la empresa, en menor medida se identificó una comunicación ascendente, es decir, que emerja de los empleados hacia los jefes. Respecto a la comunicación diagonal, esta se desarrolla pero no de forma continua, ya que cada una de las áreas se encuentra separada”

Ahora bien, un rasgo que llamó la atención del trabajo de campo, es que desde el departamento de comunicación se indicó que, en efecto en la empresas hay una división

jerárquica muy marcada; es decir, las brechas entre empelados directivos, administrativos y operativos son evidentes; a continuación se presenta un abstracto de la entrevista realizada con el ánimo de explicar la afirmación planteada:

La comunicación entre jefes y subordinados es muy cordial, pero no es informal, es decir, hay una separación ... mm como decirlo, jerárquica, donde la cabeza del jefe es muy visible en los departamentos. Ya la comunicación entre empleados y jefes, también se da como en el marco de la formalidad, incluso se da mucho es cuando un empleado tiene que solicitar por ejemplo un permiso. Respondiendo a tu última pregunta, la comunicación entre compañeros, se podría decir que es la más fresca, se da y que hay muy buenas relaciones entre ellos (Entrevista, área de comunicación empresa, 2020).

Como puede observarse la comunicación tanto descendentes como ascendente es muy formal; mientras que hay un nivel de informalidad evidente cuando se trata de comunicación horizontal. En complemento a lo anterior, el área de comunicación indicó que en la empresa se tiene interiorizada una tendencia que viene desde la gerencia en la cual se solicita que los comunicados sean concretos pero claros y objetivos; en este caso, los directivos de la empresa prefieren que más allá de que los empleados se expresen con tecnicismos o haciendo uso de retórica, es que el comunicado sea coherente, objetivo , que permita lo que se busca precisamente con la comunicación en una empresa: comunicar, informar, hacerse entender.

Con relación a lo anterior, se logró identificar a partir del proceso de categorización, que la empresa tiene una prevalencia por emitir comunicados que se refieren específicamente a las acciones operativas o comerciales de la empresa, más allá de

interesarse por formar vínculos interpersonales y humanos con los trabajadores. En otras palabras, en la empresa no se busca generar un ambiente de familiaridad, sino que se busca que sus trabajadores sean productivos.

Al contrastar este resultado con los planteamientos de Itúrburo y Fienco (2012), se identifica que esta acción de la empresas como poco estratégica, e incluso, contraproducente, en la medida que una empresa que no promueva una atmosfera de inteligencia emocional a través de su comunicación, corre con el riesgo de fragmentar su clima organizacional lo que, consecuentemente, puede ser el punto de partida para que los trabajadores comiencen a desmotivarse, no tengas sentido de pertenencia por su labor, tengan problemas en sus relaciones con los demás, entre otros factores.

Desde el planteamiento de Itúrburo y Fienco (2012), una empresa debe motivar a sus trabajadores por medio de procesos de comunicación asertiva, que le permita a cada uno de ellos, desde el rango más alto, hasta el rango más bajo, generar aptitudes empáticas, motivadores, sociales, que los lleven a trabajar a gusto en la empresa y, por tanto, a esforzarse por hacer bien sus funciones, lo que puede aumentar su nivel de productividad.

4.2.2.1 Comunicación y productividad

Una de las preguntas que se realizó al área de comunicaciones se direccionar a indagar sobre la manera en la cual la comunicación interna puede afectar o beneficiar el nivel de productividad de los trabajadores, específicamente los del área de operaciones, al respecto indicó: “Pues, una instrucción mal dada puede dañar toda una producción, asi que la

comunicación tiene que ser efectiva, los mensajes muy bien entregados” (Entrevista, área de comunicación empresa, 2020).

En este caso se puede evidenciar que, desde el área de comunicaciones se sigue apoyando la idea de que el centro de la comunicación en la empresa son los procesos, es decir, por ejemplo, no se mencionó que el hecho de que no se comunique de manera amable y motivadora puede incidir en que el trabajador baje su nivel de productividad.

Se preguntó al área de comunicaciones acerca de cómo calificaban en general las habilidades de comunicación de los jefes; la respuesta permitió identificar que en la empresa no se han generado quejas respecto a la comunicación de los jefes, sin embargo, menciona que es importante precisamente hacer este tipo de procesos de investigación ya que, en últimas, quienes pueden indicar si los jefes se comunican de forma adecuada son los trabajadores; este aspecto, precisamente se contempla en el grupo focal.

Cuando se preguntó sobre los medios de comunicación con los que la empresa cuenta para que sus miembros se comuniquen entre sí y la forma en la cual evalúan su pertinencia y efectividad, el área de comunicaciones mencionó: “Si claro; la cartelera, los comunicados impresos, correo electrónico, WhatsApp, pero la verdad nunca hemos realizado evaluaciones de cada medio para medir la eficiencia, ni tenemos indicadores al respecto” (Entrevista, área de comunicación empresa, 2020).

A partir de lo anterior se identifica una problemática, en la medida que, no hay control sobre los medios que se usan, ni se ha estudiado si, en efecto, estos medios son identificados por los trabajadores como pertinentes, o por el contrario, no los consideran idóneos. En esta misma medida, el área de comunicaciones explica que otra de las problemáticas está relacionada con los comentarios de pasillo o informales, pero también,

otra falla es que los trabajadores no se comuniquen bien y guarden silencio ante situaciones que le incomodan. El área de comunicaciones indicó:

Los comentarios de pasillo, es decir que se tergiverse la información entre los empleados; otra falla es el hecho de quedarse callado, es decir, de que un empleado no manifieste las dudas que tiene o la insatisfacción porque eso se puede derivar en problemas en el trabajo y en las relaciones entre compañeros; y a ver... una tercera mmm pues creo que, precisamente eso que me preguntabas ahorita, no hacer seguimiento a la efectividad de los canales de comunicación. (Entrevista, área de comunicación empresa, 2020).

Articulado a lo anterior, el área de comunicación indicó que las oportunidades para mejorarla comunicación interna son básicamente adquirir nuevos canales de comunicación, como es el caso de redes sociales empresariales, además, contar con más espacios para que tanto jefes como empleados se relacionen entre sí.

Luego de hacer una caracterización general de los procesos de comunicación interna, es importante analizar de qué manera dichos procesos se desarrollan; para esto se empleó un proceso descriptivo que emergió de la escala Likert aplicada; los resultados se presentan a continuación.

4.2.2 Desarrollo de los procesos de comunicación interna de la empresa

Con la finalidad de que el proceso descriptivo sea claro y pueda cumplirse el objetivo específico planteado, se explicarán los resultados de cada una de las preguntas o ítems propuestos.

4.2.2.1 Comunicación en la empresa

La primera pregunta se dirigió a establecer cómo era la comunicación en la empresa. De acuerdo con los resultados, la mayoría de los trabajadores está de acuerdo en afirmar que la comunicación de la empresa demuestra la voluntad por parte de la dirección de transmitir las políticas y objetivos de la compañía; sin embargo, la mayoría de los participantes se muestra en desacuerdo o consideran que la comunicación no es fluida ni constante entre todos y cada uno de los empleados independientemente del cargo, función o equipo de trabajo. Dentro de los comentarios de algunos de los trabajadores se resalta:

“Yo personalmente la describo como buena porque la verdad no hay como inconvenientes y todo marcha en orden, pues si, no hay como roces o problemas entre compañeros y en la producción se tiene muy claro que es lo que hay que hacer” (Participante 1- Grupo Focal)

“Bueno yo opino lo mismo que el compañero, pero si es bueno como manifestar que en la producción uno no está libre de que haya como una equivocación en la comunicación, pues yo se lo digo porque la otra vez por ejemplo me dieron dos guías que aquí son como las órdenes de trabajo y era de un mismo pedido, uno por una cantidad más que el otro, yo me guie en el que tenía la menor cantidad, entonces, grave porque yo me relajé y resulta que había era que producir más y ya después el regaño es para uno. Entonces como le digo pues, a veces si hay problemas pero son muy escasos pues y más que ahora ya a uno le confirman también esa guía por el WhatsApp” (Participante 2, grupo focal)

Estos resultados reafirman la visión jerárquica o verticalizada que el área de comunicaciones indicó que posee la empresa; es decir, que la comunicación tiene una perspectiva más de dirección o autoridad, no es fluida y no es circular. De igual forma, los resultados permiten identificar que la comunicación en la empresa es más formal que informal, y manifiesta una visión neutral frente a la labor de los jefes por retroalimentar a sus empleados. Los resultados se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2. Comunicación en la empresa

		Estadísticos			
La transmisión de información a través de la comunicación informal.		La voluntad por parte de la dirección de transmitir las políticas y objetivos de la compañía.	La comunicación continua por parte de la dirección y la retroalimentación con los empleados	La comunicación fluida y constante, entre todos y cada uno de los empleados independientemente del cargo, función o equipo de trabajo	
N	Válido	15	15	15	15
	Perdidos	0	0	0	0
Media		2.8000	3.5333	3.1333	2.0667
Mediana		3.0000	4.0000	3.0000	2.0000
Moda		3.00	4.00	3.00	1.00
Desv. Desviación		.67612	1.06010	.74322	1.09978

Fuente: resultados SPSS

4.2.2.2 Flujos de comunicación en la empresa

Con relación a los flujos de comunicación, se logra identificar que para los empleados hay una falla en el flujo descendente, en la medida que una media de 1.2 (sobre 5, que se

traduce a “totalmente en desacuerdo”), manifestó que en la empresa la dirección no emitían informes para dar a conocer a los empleados la situación de la organización, es decir, estos informes se reservan para el área directiva y una parte del área administrativa.

De igual modo, los resultados mostraron que la mayoría de los trabajadores no está de acuerdo con la premisa “principalmente, la comunicación de la empresa se produce entre los empleados en pasillos o en horas del almuerzo” con una media de 2.6, sobre 5. Por el contrario, una media de 3.2 que se relaciona con la opción neutral de la escala “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, reaccionó sobre la premisa “periódicamente se reúnen empleados y jefes para concretar los objetivos a alcanzar y revisar la consecución de objetivos previamente propuestos”; dicho de otro modo, los trabajadores son imparciales y no afirman ni niegan esta premisa, lo que quiere decir que no están convencidos que se ejecute la acción en la actualidad.

Tabla 3. Flujos de comunicación en la empresa

		Estadísticos			
		Principalmente, la comunicación de la empresa se produce entre los empleados en pasillos o en horas del almuerzo.	Desde la dirección se emiten informes que dan a conocer a los empleados la situación de la organización.	Periódicamente se reúnen empleados y jefes para concretar los objetivos a alcanzar y revisar la consecución de objetivos previamente propuestos.	Existe un Plan de Comunicación concreto que detalla los canales de comunicación que existen en la organización y en qué situaciones debe utilizarse cada canal.
N	Válido	14	15	15	15
	Perdidos	1	0	0	0
Media		2.6429	1.2667	3.2667	1.2000
Mediana		3.0000	1.0000	3.0000	1.0000

Moda	3.00	1.00	3.00	1.00
Desv. Desviación	.84190	.45774	.70373	.41404

Fuente: resultados SPSS

4.2.2.3 Nivel comunicativo de la empresa

Los resultados permiten identificar que los trabajadores consideran que la empresa no ha alcanzado un nivel de comunicación intra e interdepartamental en todos los niveles; ya que una media del 2.8 y del 2.4, consideran que no hay una buena comunicación entre los empleados de distintos departamentos y que no hay una comunicación efectiva entre todos los niveles de comunicación, respectivamente. Este tipo de hallazgos sigue reafirmando la estructura verticalizada que hay dentro de la empresa, en donde las áreas mayores o directivas, no tiene un involucramiento o relación comunicativa directa con las áreas con menor nivel de mando operativas.

Por el contrario, los resultados demuestran que la mayoría de los trabajadores considera que en la empresa se da una buena comunicación entre compañeros de la misma área desde una perspectiva informal (media de 4.1 sobre 5); así mismo, expresan que hay comunicación entre los empleados y sus responsables directos.

Tabla 4. Nivel comunicativo de la empresa

Estadísticos

	Comunicación entre compañeros, informal.	Comunicación entre los empleados y sus responsables directos (intradepartamental).	Comunicación entre los empleados de distintos departamentos que colaboran en proyectos, tareas o actividades, así como con los responsables (intra e interdepartamental).	Entre todos los niveles de la organización (intra e interdepartamental a todos los niveles).
Válido	15	15	15	15
Perdidos	0	0	0	0
Media	4.1333	3.5333	2.8667	2.4000
Mediana	4.0000	3.0000	3.0000	2.0000
Moda	4.00	3.00	2.00 ^a	2.00
Desv. Desviación	.63994	.83381	1.06010	.91026

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Fuente: resultados SPSS

4.2.2.4 Herramientas de comunicación más utilizadas

Los resultados indican que en la empresa la herramienta de comunicación que se usa con mayor frecuencia son las carteleras y folletos informativos (con una media de 4.4 sobre 5), seguido por los emails y las reuniones periódicas con los equipos de trabajo (media de 4.2); No obstante, en términos generales los trabajadores estuvieron de acuerdo en afirmar que en la empresa no se usa el buzón de sugerencias ni circulares informativas.

Tabla 5. Herramientas de comunicación más utilizadas

Estadísticos			
a) Cartelera de anuncios y folletos informativos.	b) Buzón de sugerencias y circulares informativas.	c) Reuniones con los empleados y mensajes de correo.	d) Intranet corporativa, emails, encuestas de clima y reuniones periódicas con los empleados.

N	Válido	15	15	15	15
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4.4000	1.4000	3.7333	4.2000
Mediana		4.0000	1.0000	4.0000	4.0000
Moda		4.00	1.00	4.00	4.00
Desv. Desviación		.50709	.50709	.88372	.67612

Fuente: resultados SPSS

4.2.2.5 Transmisión del mensaje

A partir de una media del 4.4, se identifica que la mayoría de los trabajadores están de acuerdo en que las comunicaciones en la empresa se transmiten voz a voz, es decir, los jefes por ejemplo dan indicaciones a sus operarios directamente; de igual modo, se encontró que una media de 1.6, no está de acuerdo en afirmar que los mensajes formales sean transmitidos por la dirección por escrito.

Tabla 6. Transmisión del mensaje

		Estadísticos	
		a) Se transmite principalmente a través del boca a boca.	b) El mensaje formal es transmitido a través de la dirección (por escrito)
N	Válido	15	15
	Perdidos	0	0
Media		4.4000	1.6667
Mediana		4.0000	1.0000
Moda		4.00 ^a	1.00

Desv. Desviación	.63246	.81650
a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.		

Fuente: resultados SPSS

4.2.2.6 Percepción de la comunicación dentro de la empresa

En este punto, es importante manifestar que la mayoría de las valoraciones ante las premisas fueron bajas; dentro de los resultados se pudo evidenciar que una media de 2.8 sobre 5, mantiene una posición neutra en lo que respecta la premisa “La información que se comunica es rigurosa y confiable”. Este resultado debe ser conocidos y analizado por la empresa, ya que, el hecho que sus empleados no confíen en la información que se les entrega, puede incidir en desmotivación laboral e, incluso, en fallas o errores a nivel del desarrollo de la función.

De otro lado, se logró identificar que pocos trabajadores analizan bien las fuentes de las que procede la información, y consideran que hay dificultades ya que en ocasiones pueden identificarse en la comunicación ruidos “rumores” que pueden llegar a distorsionar el contenido y el sentido de lo que se quiere comunicar. Los resultados se presentan en la tabla 7.

Tabla 7. Percepción de la comunicación dentro de la empresa

Estadísticos

		a) Poco fiable, a menudo incierta.	b) Hay que analizar bien las fuentes de las que procede, en ocasiones es cierta, otras veces no lo es.	c) En general, la comunicación es confiable, aunque ocasionalmente los rumores pueden distorsionar su contenido.	d) La información que se comunica es rigurosa y confiable.
N	Válido	15	15	15	15
	Perdidos	0	0	0	0
Media		1.2000	1.8000	3.3333	2.8000
Mediana		1.0000	2.0000	3.0000	2.0000
Moda		1.00	2.00	3.00	2.00
Desv. Desviación		.41404	.67612	.61721	.94112

Fuente: resultados SPSS

4.2.2.7 *Principal problema de comunicación*

Con una media de 4.6 sobre 5, la mayoría de los trabajadores indica que el mayor problema de comunicación que la empresa tiene es que, a pesar de que la comunicación es fluida, se podrían explotar más los mecanismos y herramientas de comunicación (ej. La intranet corporativa), ya que la comunicación voz a voz puede no ser totalmente efectiva, sobre todo en los asuntos de corte operativo.

Por otra parte, se identifica que una media de 2.7 considera que el principal problema de comunicación son las fallas o errores de comunicación entre responsables y subordinados. Estos resultados se establecen en Tabla 8.

Tabla 8. Principal problema de comunicación

		Estadísticos			
		a) La inexistencia de canales formales de comunicación.	b) Falta de comunicación entre responsable y subordinados.	c) A pesar de que la comunicación es fluida, se podrían explotar más los mecanismos y herramientas de comunicación (ej. La intranet corporativa).	a) Es poco importante, no se le presta demasiada atención desde dirección.
N	Válido	15	15	15	15
	Perdidos	0	0	0	0
Media		1.7333	2.7333	4.6667	1.4000
Mediana		2.0000	3.0000	5.0000	1.0000
Moda		1.00	4.00	5.00	1.00
Desv. Desviación		.79881	1.16292	.48795	.63246

Fuente: resultados SPSS

4.2.2.8 Relación problemas de comunicación y su afectación en las actividades laborales.

La mayoría de los trabajadores tiene un postura neutral o imparcial frente a las premisas presentadas sobre la relación entre los problemas de comunicación y como se ven afectadas sus actividades laborales. Los resultados demuestran que el factor más significativo para los trabajadores (media de 3.6) se refiere a que, la falta de claridad en las actividades o pedidos hacen que el personal se desmotive y ralentice su proceso laboral.

Otro factor significativo (media de 3 sobre 5) se refiere a que la falta de claridad en las actividades o pedidos retrasan el proceso productivo; la mayoría de los trabajadores aseguran que en ocasiones no son claras las ordenes de trabajo y se da paso a errores en la producción y que, cuando esto sucede se pueden generar errores en la producción.

Tabla 9. Relación problemas de comunicación y su afectación en las actividades laborales.

		Estadísticos			
		A) No son claras las ordenes de trabajo y se da paso a errores en la producción	B) Las ordenes de trabajo se dan de forma incorrecta y se producen errores en la producción	C) La falta de claridad en las actividades o pedidos retrasan el proceso productivo	D) La falta de claridad en las actividades o pedidos hacen que el personal se desmotive y ralentice su proceso laboral
N	Válido	14	15	15	15
	Perdidos	1	0	0	0
Media		1.9286	2.0667	3.0000	3.5333
Mediana		2.0000	2.0000	3.0000	4.0000
Moda		1.00 ^a	2.00	3.00	4.00
Desv. Desviación		.82874	.79881	.75593	.83381

A. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Fuente: resultados SPSS

4.2.2.9 Características de la comunicación interna que influyen sobre la productividad

Los resultados indican que la característica transmitida desde la comunicación interna que mayor influencia podría tener sobre la productividad de los trabajadores es la equidad, en la medida que esta característica hace que los trabajadores perciba intercambios justos entre estos y sus compañeros, lo cual favorece que desarrollen sus actividades sin mayor dificultad. De otro lado, la segunda característica mejor valorada por los trabajadores es la autonomía, ya que esta les asigna a estos últimos la sensación de control sobre los eventos que se presenten en el marco de sus funciones laborales.

De igual modo las características “Certeza” y “Relaciones” son significativas, la primera porque les asigna a los trabajadores cierta seguridad y confianza; la segunda, por que les permita desarrollar vínculos positivos con los demás.

La característica menos valorada fue “estatus”, lo que demuestra que los trabajadores del área operativa no dan relevancia a sobresalir entre los demás, sino a tener buenas relaciones en igualdad con los otros. Los resultados se muestran en la Tabla 10.

Tabla 10. Características de la comunicación interna que influyen sobre la productividad

		Estadísticos				
		Estatus: importancia en relación con los demás.	Certeza: capacidad de predecir el futuro.	Autonomía: una sensación de control sobre los eventos.	Relaciones: sentido de seguridad con los demás.	Equidad: percepción de intercambios justos entre personas.
N	Válido	15	15	15	15	15
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		1.9333	3.2667	4.0000	3.7333	4.2000
Mediana		2.0000	3.0000	4.0000	4.0000	4.0000
Moda		2.00	3.00	4.00	4.00	4.00 ^a
Desv. Desviación		.79881	1.03280	.65465	.59362	.77460

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Fuente: resultados SPSS

4.2.2.10 Relación comunicación interna y productividad

La última pregunta del cuestionario fue: ¿ usted cree que su productividad laboral está condicionada por la calidad en la comunicación interna? Al respecto los trabajadores, el 53,3% de los trabajadores indicaron estar de acuerdo con esta premisa y el 20% indicaron estar totalmente de acuerdo. Por otra parte, el 20% indicó una postura neutral; mientras que,

solo el 6.7% indicó estar en desacuerdo con esta premisa. Los resultados se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 11. Relación comunicación interna y productividad.

		Valoración directa escala Likert			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	6.7	6.7	6.7
	Ni de acuerdo/ ni en desacuerdo	3	20.0	20.0	26.7
	De acuerdo	8	53.3	53.3	80.0
	Totalmente de acuerdo	3	20.0	20.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: resultados SPSS

Los resultados de este ejercicio permitieron identificar como se desarrollan los procesos de comunicación interna de la empresa; a continuación se determinan si, en efecto, estos procesos de comunicación interna son efectivos y, la manera en la cual los trabajadores consideran que dichos procesos influyen en su productividad.

4.2.3 Efectividad de los procesos de comunicación interno

Para el desarrollo de este tercer objetivo, se aplicó un grupo focal le cual cuanto con la colaboración de tres trabajadores del área operativa de la empresa. Para facilitar el análisis y salvaguardar aspectos de confidencialidad, las respuestas de los trabajadores serán codificadas de la siguiente manera: T1, T2 y T3.

Los resultados permitieron identificar que, en términos generales los tres trabajadores participantes tienen una visión semejante en torno al proceso de comunicación interna de la empresa, ya que no se identificaron confrontaciones o debates frente al tema; por el contrario, hubo unicidad en las respuestas.

Cuando se preguntó a los trabajadores respecto a cómo conciben a comunicación interna en la empresa, estos indicaron que, en términos generales es buena, en tanto no se han presentado inconvenientes significativos, sin embargo, uno de los trabajadores manifestó que si bien la comunicación no es mala, puede mejorarse:

Si es bueno como manifestar que en la producción uno no está libre de que haya como una equivocación en la comunicación, pues yo se lo digo porque la otra vez por ejemplo me dieron dos guías que aquí son como las órdenes de trabajo y era de un mismo pedido, uno por una cantidad más que el otro, yo me guie en el que tenía la menor cantidad, entonces, grave porque yo me relajé y resulta que había era que producir más y ya después el regaño es para uno. Entonces como le digo pues, a veces si hay problemas pero son muy escasos pues y más que ahora ya a uno le confirman también esa guía por el WhatsApp (Grupo Focal, T 2).

Lo anterior, puede ser el punto de partida para que la empresa se cerciore y corrija este error recurrente, pues de este modo, podría evitar diversas problemáticas en su producción.

A partir de lo anterior, se preguntó a los trabajadores en torno a las debilidades en los procesos de comunicación interna, a lo cual los tres trabajadores manifestaron que una debilidad es que los superiores (jefes) en ocasiones no están pendientes de brindar retroalimentación ni de revisar como va el proceso productivo; otro de los trabajadores manifestó es que en la empresa no hay buena cobertura de internet en todas las áreas, lo

cuales es desventajoso ya que el WhatsApp es un medio que suele emplearse entre empleados y no todos los trabajadores de operación tiene un plan de e datos móviles. Su comentario fue el siguiente:

“Otra debilidad que yo creo que no estamos teniendo en cuenta y creo que es importante es que haya mejor internet porque aquí a veces es complicado el tema de comunicarse cuando le envían a uno algún mensaje a WhatsApp que es muy usual” (Participante 3, grupo focal)

Por otro lado, se preguntó a los trabajadores frente a las fortalezas de la comunicación interna; al respecto, estos indicaron que la mayor fortaleza es la comunicación que tiene entre compañeros, ya que entre jefes y trabajadores en ocasiones la comunicación no es muy fluida. Uno de los trabajadores indicó:

Es que en el grupo de trabajo si somos muy unidos y eso se evidencia en la busca relación que tenemos pero la verdad, con los jefes si a veces se dificulta un poco, porque... no sé cómo explicarlo que no suene como feo, a veces ellos solo te mandan a hacer algo pero no están como muy pendientes de uno, eso en parte está bien porque nos dan la confianza, pero a veces uno si necesita a los jefes como más en la jugada. (Grupo Focal, T 3).

Con este grupo focal se reafirma por tercera vez la comunicación jerarquizada y verticalizada que hay en la empresa, lo que puede llevar a pensar que hay un tipo de liderazgo y comunicación autoritaria, ya que se centra en emitir ordenes pero no en acompañar ni motivar el proceso.

Siguiendo con el análisis, respecto a los medios de comunicación interna con los que los trabajadores cuentan para comunicarse con sus compañeros y jefes, principalmente son medios formales como la carta (cuando se trata de solicitudes especiales), y medios más informales, como es el tema de voz a voz y el WhatsApp. Los trabajadores manifiestan que los jefes del área operativa también se comunican con los equipos de trabajo, a través de Reuniones, correos y WhatsApp.

Finalmente, al preguntar sobre qué apoyos de personal del área operativa consideraban prioritarios para una mejor comunicación interna, los trabajadores manifestaron: más disposición, comunicación cercana con los jefes y comunicación siguiendo conducto regular. Con base a lo anterior, se preguntó a los trabajadores sobre la manera en la cual comunicación interna puede afectar o beneficiar su nivel productivo, los tres trabajadores manifestaron que la comunicación puede afectar completamente la tanto en la parte técnica como en la parte personal. En lo técnico, porque si la comunicación es mala, los procesos no son óptimos, hay fallas y errores, mientras que si es buena, hay menos probabilidad de error. Y a nivel personal, porque ésta impulsa la motivación, pues en palabras de uno de los participantes “si a uno el jefe le habla bien uff uno se motiva a darlo todo, a trabajar y ser productivo” (Grupo Focal, T 1).

5. CONCLUSIONES

A partir del desarrollo de la investigación se llega a la conclusión general de que los procesos de comunicación interna desarrollados en la empresa Madecentro con su público interno están transversalizados por una estructura jerárquica o verticalizada, por tanto, la comunicación tiene una perspectiva más de dirección o autoridad, y no es fluida ni circular. Este tipo de comunicación interna puede causar dificultades relacionadas con la cadena de mando, en la medida que, si los trabajadores no pueden comunicarse de forma fluida, intercambiar información o dar a conocer de forma oportuna a sus superiores las novedades de sus labor, pueden comenzar a desmotivarse, omitir información valiosa y no tener buenas relaciones con sus jefes.

Otra de las conclusiones a la cual se llega, es que, respecto a los procesos de comunicación internos que maneja Madecentro con su público interno se logró identificar que la mayoría de los trabajadores consideran que la comunicación en la empresa se lleva a cabo de forma informal (voz a voz). Esto les genera algunos inconvenientes en el área operativa, en la medida que algunas tareas no son comunicadas de la manera adecuada, lo que se deriva en errores, reprocesos y retrasos, y, en consecuencia, genera desmotivación laboral y problemas en el clima organizacional de la compañía.

A partir del análisis de procesos de comunicación interna identificados en Madecentro, se puede concluir que si bien para los trabajadores la dirección muestra voluntad para transmitir las políticas y objetivos de la compañía, ellos indican no tener totalmente claro estos elementos. En esta misma línea, se concluye que la empresa no ha logrado establecer una comunicación fluida ni constante entre todos y cada uno de los

empleados independientemente del cargo, función o equipo de trabajo (intra e interdepartamental en todos los niveles). Este tipo de hallazgos sigue reafirmando la estructura verticalizada que hay dentro de la empresa, en donde las áreas mayores o directivas, no tiene un involucramiento o relación comunicativa directa con las áreas con menor nivel de mando (operativas).

Otra conclusión es que la herramienta de comunicación que la empresa usa con mayor frecuencia son las carteleras y folletos informativos, seguido por los emails y las reuniones periódicas con los equipos de trabajo. Estas herramientas son importantes, pero más importante aún es la manera en la cual se utilizan y gestionan. De acuerdo con lo trabajadores, no hay un control específico ni protocolos para el uso de dichas herramientas, lo que implica que la comunicación no sea efectiva, sea parcializada y que el mensaje no se transmita de forma adecuada.

Finalmente, es importante concluir que más del 80% de los trabajadores estuvo de acuerdo en afirmar que su productividad laboral está condicionada por la calidad en la comunicación interna. Este hallazgo deben ser el punto de partida para que la empresa desarrolle acciones de mejora vinculadas al perfeccionamiento de los procesos de comunicación internos. En atención a lo anterior, se realizan las siguientes recomendaciones:

- La empresa debe socializar con sus trabajadores las políticas y objetivos misionales, con la finalidad de que estos tengan pleno conocimiento en torno al direccionamiento de Madecentro y vinculen sus actividades diarias al cumplimiento de dichas políticas y objetivos.

- La empresa debe considerar que el flujo de comunicación predominante sea horizontal, ello con la finalidad de flexibilizar la estructura jerárquica y, por ende, mejorar la calidad en las comunicaciones internas.
- Es importante que la empresa abra nuevos canales de comunicación y perfeccione los canales o herramientas que ya viene utilizando (como es el caso de la cartelera y los e-mails).
- La empresa debe abrir un buzón de sugerencias, ya que si este se emplea de manera adecuada, puede convertirse en una herramienta muy útil para conocer las inquietudes y opiniones directas de los trabajadores sin necesidad de estos sientan que se exponen a situaciones incómodas.
- Es importante que la empresa abra espacios para que sus empleados sean escuchados, pueden ser reuniones, integraciones e incluso, talleres y seminarios de comunicación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bucăța, G. Rizescu, M. (2017). The Role of Communication in Enhancing Work Effectiveness of an Organization. *Land Forces Academy Review*. 22. 10.1515/raft-2017-0008.
- Bryman, A. (2004). Qualitative research on leadership: A critical but appreciative review. *The leadership quarterly*, 15(6), 729-769
- Campos, G. y Lule, N. (2012). La observación un método para el estudio de la realidad. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3979972>
- Charry, O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*. 9(1). 25-34.
- De La Cruz, N. (2010). La Motivación, Comunicación y Actitudes de los Empleados como Elementos Fundamentales en la Organización. Recuperado de: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/pp/v5/v5a09.pdf>
- Diaz, E. Granados, S. Padilla, M. (2017). La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad en empresas pymes. [Tesis]. Universidad Cooperativa de Colombia. Santa Marta.
- Fernández, C. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. Editorial Trillas. México
- García, J. (2005). *La comunicación interna*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos
- Giraldo, M. Henao, P. Velázquez, L. (2019). Estilos de comunicación en líderes de procesos con y sin personal a cargo de 5 empresas del sector público y privado del área metropolitana. [tesis]. Institución Universitaria de Envigado, Colombia.

- Gómez, M. (2007). La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas. Tesis Doctoral Facultad de Ciencias de la Comunicación
- Gopal, S. Kuntal, M. Alok, K. Jha, A. (2017). Fuzzy Decision Support System to Enhance Productivity in Indian Coal Mining Industry. *Journal of Cases on Information Technology (JCIT)*, 19(1).50-59
- Hee, O. Qin, D. Tan, K. Husin, M. Ping, L. (2019). Exploring the Impact of Communication on Employee Performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*. 8. 10.35940/ijrte.C1213.1083S219.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México: McGraw Hill Education
- Hamui, A. Varela, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en Educación Médica*, 2(5),55-60
- Krishan, R. (2011). *Internal Communication Process and Tools: A study on CPSEs*. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/305681639_Internal_Communication_Process_and_Tools_A_study_on_CPSEs/citation/download
- Luna, E. Rodríguez, L. (2011). Pautas para la elaboración de Estudios de Caso. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Pautas-para-la-elaboraci%C3%B3n-de-estudios-de-caso.pdf>
- Muñoz, M. (2012). Comunicación y productividad en pequeñas y medianas empresas de un cluster textil en Colombia. *Contaduría y Administración*, 57(2). 223-244

Ospina, M. Rojo, Y. Zuluaga, J. (2014). La comunicación organizacional mecanismo para el mejoramiento de la productividad en Generali Colombia. [Tesis]. Universidad de Medellín, Colombia.

Peters, T.J. and Waterman, R.H. (1982). In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies, New York, Harper and Row.

Rojas, P. (2011). La comunicación interna: una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones. Revista Nacional de Administración. 2(2). 101-128.

Saiz, R. (2012). Técnicas de análisis de información. Recuperado de:

<https://administracionpublicauba.files.wordpress.com/2016/03/tecnicas-de-analisis-de-informacion.pdf>

Tomapasca, D. (2017). Comunicación interna y productividad laboral del personal administrativo del servicio nacional de sanidad agraria. Recuperado de:

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/42192/browse?type=advisor&value=Ochoa+Tataje%2C+Freddy>

Trelles, I. (2001) De la conferencia Tendencias en torno a conceptos de comunicación. Notas personales. Facultad de Comunicación.

Vidal, V. (2017). La Comunicación Interna y la Productividad Laboral en la Unidad de Investigación Tutelar Lima Norte Callao del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. [Tesis]. Universidad Cesar Vallejo. Perú.

ANEXOS

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

<p>Objetivo: esta entrevista se realiza con el objetivo de recolectar información que posibilite identificar los procesos de comunicación internos que maneja Madecentro con su público interno. Esta información será usada para fines atinentes a compromisos académicos y los resultados del estudio podrán ser tomados por la empresa como punto de partida para el desarrollo de procesos de mejora continua.</p>
<p>Preguntas categoría “Configuración de la comunicación interna”</p>
<p>¿La comunicación interna se lleva en la empresa de manera formal o informal? Explique por favor su respuesta.</p>
<p>¿Cuál considera sea el flujo de comunicación que se desarrolla en la empresa, teniendo en cuenta que este puede ser horizontal, vertical (arriba hacia abajo, abajo hacia arriba) o diagonal?</p>
<p>¿Cree usted que la comunicación de la empresa se centra más en la información y los canales formales de transmisión de la misma de manera mecánica o, en los elementos humanos de la comunicación centrados en el buen trato y la filiación de los empleados al proceso de comunicación? Argumente</p>
<p>¿De qué manera la comunicación interna puede afectar o beneficiar el nivel productivo de los trabajadores?</p>
<p>Preguntas categoría “Comunicación- productividad”</p>
<p>¿Cómo calificas las habilidades de los jefes del área operativa para comunicar a sus equipos de trabajo? ¿Qué podría ser mejorado?</p>
<p>¿Qué apoyos de personal del área operativa consideras prioritarios para una mejor comunicación interna?</p>
<p>¿Cuentan con diversos medios de comunicación interna disponibles para la empresa? ¿Ya han evaluado su pertinencia y efectividad?</p>
<p>¿Qué públicos representan mayor dificultad para hacerles llegar mensajes de comunicación interna y qué han hecho para tratar de resolverlo?</p>
<p>¿Cuáles consideras que son las tres principales amenazas de la comunicación interna efectiva?</p>
<p>¿Cuáles consideras que son las tres principales oportunidades?</p>
<p>¿Cómo cree usted que una mala comunicación interna afecte negativamente la productividad del personal operativo? Puede citar al menos dos casos en donde esto se haya evidenciado.</p>
<p>¿Algo más que quieras agregar y no se haya preguntado?</p>

ESCALA LIKERT

Formato Escala Likert					
<p>El presente cuestionario se aplica con la finalidad de obtener información que permita analizar el desarrollo de los procesos de comunicación interna de Madecentro. Por favor seleccione la respuesta que considere adecuada con una "X", teniendo en cuenta las siguientes valoraciones:</p>					
TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE O NEUTRO	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO	
①	②	③	④	⑤	
<p>No marque la encuesta con su nombre, es totalmente anónima.</p>					
1. La empresa Madecentro se caracteriza por	1	2	3	4	5
a) La transmisión de información a través de la comunicación informal.					
b) La voluntad por parte de la dirección de transmitir las políticas y objetivos de la compañía.					
c) La comunicación continua procedente de la dirección y el desarrollo de mecanismos que proporcionen feedback por parte de los empleados.					
d) La comunicación fluida y constante, la información se comparte de forma ascendente, descendente y de forma horizontal, en todos los niveles, equipos de trabajo, grupos de mejora círculos de calidad, etc.					
2. ¿Qué papel tiene la comunicación en la empresa?					
a) Permite la interacción informal de los empleados.					
b) Transmite los objetivos de la compañía					
c) Es un mecanismo de coordinación entre empleados y mandos que facilita la coherencia de los planes de actuación.					
d) Es el vehículo a través del cual se transmiten los valores y la cultura corporativa de la empresa, permite proyectar su identidad y aunar a los empleados en una misma dirección.					
3. ¿Qué flujos de comunicación representan mejor a la empresa?					
a) Principalmente, la comunicación de la empresa se produce entre los empleados en pasillos o en horas del almuerzo.					
b) Desde la dirección se emiten informes que dan a conocer a los empleados la situación de la organización.					
c) Periódicamente se reúnen empleados y mandos para concretar los objetivos a alcanzar y revisar la consecución de objetivos previamente propuestos.					
d) Existe un Plan de Comunicación concreto que detalla los canales de					

comunicación que existen en la organización y en qué situaciones debe utilizarse cada canal.					
4. ¿En qué nivel comunicativo se encuentra la organización actualmente?					
a) Comunicación entre compañeros, informal.					
b) Comunicación entre los empleados y sus responsables directos (intradepartamental).					
c) Comunicación entre los empleados de distintos departamentos que colaboran en proyectos, tareas o actividades, así como con los responsables (intra e interdepartamental).					
d) Entre todos los niveles de la organización (intra e interdepartamental a todos los niveles).					
5. ¿Cuál/es de las siguientes herramientas de comunicación son las más utilizados habitualmente en la empresa?					
a) Cartelera de anuncios y folletos informativos.					
b) Buzón de sugerencias y circulares informativas.					
c) Reuniones con los empleados y mensajes de correo.					
d) Intranet corporativa, emails, encuestas de clima y reuniones periódicas con los empleados.					
6. A la hora de transmitir un mensaje...					
a) Se transmite principalmente a través del boca a boca.					
b) El mensaje formal es transmitido a través de la dirección (por escrito)					
7. ¿Cómo es percibida la comunicación dentro de la empresa?					
a) Poco fiable, a menudo incierta.					
b) Hay que analizar bien las fuentes de las que procede, en ocasiones es cierta, otras veces no lo es.					
c) En general, la comunicación es confiable, aunque ocasionalmente los rumores pueden distorsionar su contenido.					
d) La información que se comunica es rigurosa y confiable.					
8. El principal problema de comunicación en mi organización se debe principalmente a...					
a) La inexistencia de canales formales de comunicación.					
b) Falta de comunicación entre responsable y subordinados.					
d) A pesar de que la comunicación es fluida, se podrían explotar más los mecanismos y herramientas de comunicación (ej. La intranet corporativa).					
9. En mi organización la comunicación...					
a) Es poco importante, no se le presta demasiada atención desde dirección.					
b) Es un medio de la dirección para transmitir la información necesaria a los empleados.					
c) Es una herramienta que permite mantener informados a los empleados y coordinarlos.					

d) Es una herramienta fundamental en mi organización, utilizada de forma proactiva tanto para coordinar a los empleados y mantenerlos informados como para motivarlos, involucrarlos y generar en ellos sentimiento de pertenencia.					
10. Cuando hay problemas de comunicación su trabajo se afecta porque ...					
a) No son claras las ordenes de trabajo y se da paso a errores en la producción					
b) Las ordenes de trabajo se dan de forma incorrecta y se producen errores en la producción					
c) La falta de claridad en las actividades o pedidos retrasan el proceso productivo					
d) La falta de claridad en las actividades o pedidos hacen que el personal se desmotive y ralentice su proceso laboral					
11. Crees usted que su productividad laboral está condicionada por la calidad en la comunicación interna					
Totalmente en desacuerdo					
En desacuerdo					
Ni de acuerdo ni en desacuerdo					
De acuerdo					
Totalmente de acuerdo					
12. Cual de esas características que le provee la comunicación interna influye sobre su productividad					
Estatus: importancia en relación con los demás.					
Certeza: capacidad de predecir el futuro.					
Autonomía: una sensación de control sobre los eventos.					
Relaciones: sentido de seguridad con los demás.					
Equidad: percepción de intercambios justos entre personas.					

Fuente: Escala adaptada Equipo Humano (2020).

GRUPO FOCAL

Objetivo: este grupo focal se realiza con el objetivo de recolectar información que posibilite identificar los procesos de comunicación internos que maneja Madecentro con su público interno. Esta información será usada para fines atinentes a compromisos académicos y los resultados del estudio podrán ser tomados por la empresa como punto de partida para el desarrollo de procesos de mejora continua.

Preguntas categoría “Configuración de la comunicación interna”

¿Cómo describen ustedes la comunicación interna que se lleva a cabo en la empresa?

¿Cuáles crees que sean las mayores fortalezas en la comunicación interna de la empresa?

¿Cuáles crees que sean las mayores debilidades en la comunicación interna de la empresa?

¿Con qué medios de comunicación interna cuenta para comunicarse con sus compañeros y jefes?

Preguntas categoría “Comunicación- productividad”

¿De qué manera los jefes del área operativa se comunican con los equipos de trabajo?

¿Qué podría ser mejorado?

¿Qué apoyos de personal del área operativa consideras prioritarios para una mejor comunicación interna?

¿De qué manera la comunicación interna puede afectar o beneficiar su nivel productivo?

Fuente: elaboración propia.