Fortalecimiento de la comunicación interna entre el área administrativa y la planta de producción mediante un plan estratégico de comunicación en Industrias Metálicas Corsan S.A.

Trabajo de grado para optar por el título de
Comunicación y Periodismo

Ana María García Cano

Daniel Gómez Gómez
Magister en Educación y Desarrollo Humano

Corporación Universitaria Lasallista
Facultad de Ciencias Sociales
Programa Comunicación y periodismo
Caldas, Antioquia
2026

Agradecimiento

Expreso mi más sincero agradecimiento a Dios por brindarme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para culminar satisfactoriamente esta etapa de formación profesional. Su guía ha sido fundamental durante todo el proceso académico y de investigación.

A mi familia, por su apoyo incondicional, comprensión y motivación constante, especialmente en aquellos momentos en los que las exigencias académicas representaron un reto. Su confianza y acompañamiento fueron un pilar fundamental para alcanzar este logro.

A la Institución Universitaria por proporcionar los conocimientos, herramientas y espacios de aprendizaje que hicieron posible el desarrollo de esta investigación, así como a los docentes que, a lo largo de mi proceso formativo, compartieron sus conocimientos, experiencias y orientaciones, contribuyendo significativamente a mi crecimiento académico y profesional.

De manera especial, expreso mi gratitud al director del trabajo de grado por su acompañamiento, orientación y valiosos aportes durante cada una de las etapas de la investigación. Sus observaciones, recomendaciones y disposición permanente permitieron fortalecer la calidad académica de este estudio.

Asimismo, agradezco a la gerencia y a todos los colaboradores de **Industrias Metálicas Corsan S.A.** por abrir las puertas de la organización y brindar la información, el tiempo y la disposición necesarios para la realización de esta investigación. Su participación fue indispensable para comprender la realidad comunicacional de la empresa y formular una propuesta orientada al fortalecimiento de la comunicación interna. Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra manera, aportaron con sus conocimientos, consejos y apoyo durante este proceso.

Resumen

La presente investigación tuvo como propósito analizar la comunicación organizacional en Industrias Metálicas Corsan S.A., con énfasis en la interacción entre el personal administrativo y los operarios de planta, identificando las principales fortalezas, debilidades y necesidades que inciden en el flujo de información y en la coordinación de los procesos internos. A partir del diagnóstico realizado, se planteó un plan de intervención orientado a fortalecer la comunicación interna como estrategia para mejorar el desempeño organizacional, la participación de los colaboradores y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo y propositivo, el cual permitió comprender las percepciones y experiencias de los colaboradores respecto a la comunicación dentro de la empresa. Para la recolección de la información se emplearon técnicas como la observación, las entrevistas y las encuestas, estructuradas en diferentes etapas que incluyeron el diagnóstico de la situación actual, el análisis de los resultados y el diseño de estrategias de mejora sustentadas en la literatura científica y en las necesidades identificadas en la organización. Los resultados evidenciaron oportunidades de mejora relacionadas con el flujo de información entre las áreas, la coordinación de actividades, la participación de los colaboradores y el fortalecimiento de los canales de comunicación interna. En respuesta a estos hallazgos, se propuso un plan estratégico de comunicación con acciones orientadas a optimizar los procesos comunicativos, promover la participación activa de los trabajadores y consolidar una cultura organizacional basada en la transparencia, el trabajo colaborativo y la mejora continua. Se concluye que una comunicación organizacional estructurada constituye un factor clave para incrementar la eficiencia de los procesos, fortalecer el clima laboral y contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de Industrias Metálicas Corsan S.A.

Palabras clave: Comunicación organizacional; comunicación interna; plan estratégico de comunicación; cultura organizacional.

Abstract

The purpose of this research was to analyze organizational communication at Industrias Metálicas Corsan S.A., with an emphasis on the interaction between administrative staff and production plant operators, identifying the main strengths, weaknesses, and needs affecting the flow of information and the coordination of internal processes. Based on the diagnosis, an intervention plan was proposed to strengthen internal communication as a strategy to improve organizational performance, employee participation, and organizational culture.

The study was conducted using a qualitative, descriptive, and propositional approach, which made it possible to understand employees' perceptions and experiences regarding communication within the company. Data were collected through observation, interviews, and surveys, following different stages that included the diagnosis of the current situation, the analysis of the findings, and the design of improvement strategies supported by scientific literature and the organization's identified needs. The results revealed opportunities for improvement related to information flow between departments, activity coordination, employee participation, and the strengthening of internal communication channels. In response to these findings, a strategic communication plan was developed to optimize communication processes, encourage active employee participation, and consolidate an organizational culture based on transparency, collaboration, and continuous improvement. It is concluded that well-structured organizational communication is a key factor in increasing process efficiency, improving the work environment, and contributing to the achievement of the strategic objectives of Industrias Metálicas Corsan S.A.

Keywords: organizational communication; internal communication; strategic communication plan; organizational culture.

Tabla de contenido

Agradecimiento 2
Resumen 3
Abstract 4
Table de contenido 5
Índice de tablas 7
Índice de figuras 8
Glosario 9
Introducción 10
Planteamiento del problema 13
Justificación 17
    Impacto tecnológico 19
    Impacto social y económico 21
Objetivos 24
    Objetivo general 24
        Objetivos específicos *24*
Alcance y limitaciones 25
    Limitaciones 26
Marco teórico 29
    Concepto de comunicación organizacional 29
    Comunicación interna 31
        Características *33*
        Funciones *35*
    Relación entre comunicación interna y externa 35
    Comunicación empresarial 36
Plan estratégico de comunicación 37
Metodología 39
    Diagnóstico: 40
    Entrevistas 41

Diseño de estrategias 43
Implementación de canales digitales 43
Protocolos de comunicación basados en medios tecnológicos 43
Reuniones periódicas 43
Implementación 43
Evaluación 44
Matriz de datos 44
Instrumentos para recolección de información 44
Encuesta 44
Instrucciones 44
Escala de respuesta tipo Likert 44
La dimensión: Comunicación interna 46
Dimensión 2: Estrategias y mejoras 47
Resultados 49
Estrategias de intervención 50
Cronograma de implementación (Cada cuánto se va aplicar la estrategia según los meses del año 52
Resultados de entrevistas 54
Frente a la categoría: Comunicación organizacional 54
Categoría 2: Estrategias de mejora 55
Análisis de resultados 59
Percepción sobre la comunicación organizacional 59
Discusión 62
Conclusiones y recomendaciones 63
Análisis de resultados 65
Referencias 67

Índice de tablas

Tabla 1 *Dimensión: Comunicación interna* 46

Tabla 2 *Estrategias y mejoras* 46

Índice de figuras

Figura 1 *Comunicación descendente, horizontal y ascendente* 34

Figura 2 *Relación entre comunicación interna y externa organizacional.* 36

Figura 3 *Modelo Simplificado de Comunicación Organizacional (CO)* 531

Glosario

Comunicación organizacional (CO): Proceso de intercambio de información que facilita la coordinación, el logro de objetivos y el fortalecimiento de la organización.

Metodología descriptiva propositiva: Enfoque de investigación que describe una problemática y, con base en los hallazgos obtenidos, plantea estrategias o soluciones para mejorarla.

Comunicación interna: Conjunto de procesos de comunicación que se desarrollan entre los miembros de una organización para favorecer la coordinación, la participación y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Comunicación externa: Proceso de intercambio de información entre la organización y su entorno para fortalecer las relaciones y la imagen institucional.

Comunicación ascendente: Flujo de información que va de los colaboradores hacia los directivos para expresar opiniones, sugerencias y necesidades.

Comunicación descendente: Flujo de información que transmiten los directivos a los colaboradores para comunicar instrucciones, políticas y objetivos.

Comunicación horizontal: Intercambio de información entre colaboradores del mismo nivel jerárquico para coordinar actividades y favorecer el trabajo en equipo.

Escala Likert: Instrumento de medición que evalúa el nivel de acuerdo o desacuerdo de los participantes frente a diferentes afirmaciones de 1 a 5.

Entrevista: Técnica de recolección de información que permite conocer las percepciones y experiencias de los participantes mediante una conversación guiada.

Introducción

En el contexto empresarial actual, la comunicación organizacional se ha consolidado como un elemento estratégico para el desarrollo, la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones. Más allá de constituir un mecanismo para la transmisión de información, representa un proceso fundamental que favorece la coordinación de actividades, fortalece las relaciones entre los colaboradores, facilita la toma de decisiones y promueve una cultura organizacional basada en la participación, la confianza y el compromiso. En las empresas del sector industrial, donde convergen áreas administrativas y operativas con funciones diferenciadas, mantener una comunicación efectiva constituye un desafío permanente que influye directamente en la eficiencia de los procesos, el clima laboral y el logro de los objetivos institucionales.

La dinámica de las organizaciones modernas exige que la información fluya de manera clara, oportuna y bidireccional entre todos los niveles jerárquicos. Sin embargo, en muchas empresas persisten barreras comunicativas derivadas de la falta de canales adecuados, escasa retroalimentación, diferencias entre las áreas funcionales y limitadas estrategias para fortalecer la participación de los colaboradores. Estas situaciones generan dificultades en la coordinación del trabajo, retrasos en la ejecución de actividades, duplicidad de esfuerzos, conflictos internos y disminución del sentido de pertenencia, afectando tanto el desempeño individual como los resultados organizacionales.

En este contexto, la comunicación interna adquiere un papel determinante al convertirse en el principal medio para integrar a los colaboradores con la misión, visión, valores y objetivos de la organización. Una comunicación efectiva favorece el intercambio de conocimientos, fortalece el trabajo en equipo, incrementa la motivación del personal y contribuye a la construcción de ambientes laborales colaborativos. De igual manera, permite que la dirección conozca las necesidades, opiniones y expectativas de los trabajadores, facilitando la toma de decisiones fundamentadas y el desarrollo de estrategias orientadas al mejoramiento continuo.

La presente investigación se desarrolla en **Industrias Metálicas Corsan S.A.**, empresa perteneciente al sector metalmecánico, donde se identificó la necesidad de fortalecer la comunicación interna entre el personal administrativo y los operarios de planta. El diagnóstico inicial evidenció oportunidades de mejora relacionadas con el flujo de información entre las diferentes áreas, la coordinación de actividades y la participación de los colaboradores en los procesos organizacionales, aspectos que pueden repercutir en la productividad, el clima laboral y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

A partir de esta problemática surge la necesidad de analizar las prácticas de comunicación existentes e identificar las principales fortalezas y debilidades que caracterizan las relaciones comunicativas dentro de la organización. Este análisis permite comprender cómo circula la información entre los diferentes niveles jerárquicos, cuáles son las barreras que dificultan su efectividad y qué oportunidades existen para implementar acciones orientadas al fortalecimiento de la comunicación organizacional. En consecuencia, el estudio no solo busca describir la situación actual de la empresa, sino también formular estrategias que contribuyan a optimizar los procesos comunicativos y fortalecer la integración entre las áreas administrativa y operativa.

En concordancia con este propósito, la investigación plantea como objetivo fortalecer la comunicación interna mediante diferentes estrategias de comunicación organizacional que mejoren el flujo de información, promuevan la participación de los operarios y fortalezcan la relación entre las distintas áreas de Industrias Metálicas Corsan S.A. Asimismo, se propone identificar las características actuales de la comunicación, implementar acciones orientadas al mejoramiento de los canales internos y fortalecer la cultura organizacional mediante actividades que favorezcan la integración, el reconocimiento y el sentido de pertenencia de los colaboradores.

Desde una perspectiva académica y profesional, este trabajo aporta al estudio de la comunicación organizacional como herramienta estratégica para la gestión empresarial, al tiempo que ofrece una propuesta de intervención aplicable a una organización del sector metalmecánico. De esta manera, la investigación busca demostrar que fortalecer los procesos de comunicación interna no solo mejora la circulación de la información, sino que también contribuye al desarrollo de una cultura organizacional más participativa, al fortalecimiento del clima laboral y al

incremento de la eficiencia organizacional, generando beneficios tanto para los colaboradores como para la empresa en su conjunto.

Planteamiento del problema

En las organizaciones contemporáneas, la comunicación organizacional constituye uno de los pilares fundamentales para el adecuado funcionamiento de los procesos administrativos y operativos. Más allá de representar un simple intercambio de información, la comunicación se convierte en un mecanismo estratégico que posibilita la coordinación de actividades, la toma de decisiones, el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y la consolidación de una cultura organizacional orientada al cumplimiento de los objetivos institucionales. En un entorno empresarial caracterizado por constantes cambios tecnológicos, económicos y sociales, las organizaciones requieren establecer sistemas de comunicación eficaces que permitan responder de manera oportuna a las necesidades del mercado, incrementar la competitividad y fortalecer el compromiso de sus colaboradores con el desarrollo de la empresa.

Dentro de este contexto, la comunicación interna desempeña un papel esencial al facilitar la interacción entre los diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales que conforman una organización. A través de ella se transmiten lineamientos, políticas, procedimientos, metas e información relevante para el desarrollo de las actividades diarias, permitiendo que cada colaborador comprenda el alcance de sus funciones y contribuya al logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, una comunicación efectiva favorece la retroalimentación entre directivos y trabajadores, fortalece la participación de los empleados en los procesos institucionales, genera confianza, promueve el trabajo colaborativo y contribuye al mejoramiento del clima laboral.

Sin embargo, en muchas organizaciones, especialmente en aquellas pertenecientes al sector industrial, la comunicación interna continúa presentando múltiples dificultades derivadas de la escasa articulación entre las áreas administrativas y operativas. La existencia de estructuras jerárquicas rígidas, la limitada utilización de canales de comunicación, la falta de espacios para la retroalimentación y la insuficiente participación de los colaboradores en los procesos de toma de decisiones generan barreras que afectan el flujo oportuno de la información. Como consecuencia, pueden presentarse errores en la ejecución de los procesos, duplicidad de funciones, retrasos en el cumplimiento de actividades, conflictos laborales y disminución del sentido de pertenencia hacia

la organización. Estas dificultades adquieren mayor relevancia en empresas del sector metalmecánico, donde la coordinación permanente entre las áreas administrativas y la planta de producción resulta indispensable para garantizar la continuidad de las operaciones, el cumplimiento de los estándares de calidad y la satisfacción de los clientes. En este tipo de organizaciones, cualquier deficiencia en la transmisión de la información puede afectar significativamente la programación de la producción, la asignación de recursos, el control de los procesos y la eficiencia operativa, repercutiendo directamente en la productividad y en la competitividad empresarial.

En Industrias Metálicas Corsan S.A. se identifican situaciones relacionadas con la comunicación interna que evidencian la necesidad de fortalecer la interacción entre el personal administrativo y los operarios de planta. Aunque cada una de estas áreas cumple funciones esenciales dentro de la organización, la comunicación entre ambas no siempre se desarrolla de manera clara, oportuna y efectiva, lo que dificulta la coordinación de actividades y limita el intercambio de información necesaria para el desarrollo eficiente de los procesos organizacionales. Esta situación puede ocasionar interpretaciones inadecuadas de las instrucciones, retrasos en la ejecución de las labores, desconocimiento de decisiones institucionales y escasas oportunidades para que los colaboradores expresen sus opiniones, sugerencias o necesidades frente a las dinámicas laborales.

De igual manera, el diagnóstico realizado evidencia la necesidad de implementar estrategias que permitan fortalecer los canales de comunicación existentes, promover una mayor participación de los colaboradores y consolidar una cultura organizacional basada en el diálogo, la cooperación y el reconocimiento del talento humano. La ausencia de mecanismos sistemáticos para compartir información y generar procesos permanentes de retroalimentación puede afectar la motivación de los trabajadores, disminuir el sentido de pertenencia y limitar el compromiso con el cumplimiento de los objetivos institucionales. En consecuencia, la organización enfrenta el reto de establecer acciones que faciliten la integración entre sus diferentes áreas y favorezcan un ambiente laboral caracterizado por la confianza, el respeto y la comunicación efectiva. Desde una perspectiva organizacional, las falencias comunicativas no solo afectan las relaciones entre los colaboradores, sino que también repercuten en la eficiencia de los procesos internos. La falta de

claridad en la transmisión de la información puede generar reprocesos, retrasos en la ejecución de las actividades, incremento de errores operativos y dificultades para coordinar acciones entre las diferentes dependencias de la empresa. Asimismo, cuando los trabajadores no cuentan con espacios adecuados para expresar sus inquietudes o participar en la construcción de soluciones, disminuye la posibilidad de aprovechar el conocimiento y la experiencia acumulada por quienes desarrollan diariamente las actividades productivas.

En este sentido, fortalecer la comunicación organizacional representa una oportunidad para mejorar el desempeño institucional, optimizar los procesos internos y consolidar una cultura organizacional orientada al aprendizaje y al mejoramiento continuo. La implementación de estrategias de comunicación no solo permite garantizar que la información llegue de manera oportuna a todos los niveles de la organización, sino que también favorece la integración de los equipos de trabajo, fortalece el liderazgo, incrementa la participación de los colaboradores y promueve relaciones laborales basadas en la confianza y el compromiso compartido. Por esta razón, resulta pertinente desarrollar una investigación que permita conocer cómo se está desarrollando actualmente la comunicación interna entre el área administrativa y los operarios de planta en Industrias Metálicas Corsan S.A., identificar las principales barreras que limitan su efectividad y analizar las necesidades existentes en materia de comunicación organizacional. El conocimiento obtenido mediante este diagnóstico constituye el punto de partida para diseñar estrategias que respondan a la realidad de la empresa y que contribuyan al fortalecimiento de los procesos comunicativos como herramienta para el mejoramiento organizacional.

En consecuencia, la presente investigación plantea la formulación de un plan estratégico de comunicación orientado a fortalecer el flujo de información, mejorar la interacción entre las diferentes áreas de la organización, promover la participación activa de los colaboradores y fortalecer la cultura organizacional. Se espera que las estrategias propuestas permitan consolidar una comunicación más eficiente, participativa y bidireccional, capaz de contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales y al fortalecimiento del clima laboral. De esta manera, el estudio no solo responde a una necesidad identificada dentro de Industrias Metálicas Corsan S.A., sino que también aporta elementos de análisis que pueden servir de referencia para otras organizaciones

del sector industrial interesadas en fortalecer sus procesos de comunicación interna como factor clave para el desarrollo organizacional.

Justificación

El fortalecimiento de la comunicación interna entre la planta de producción y el área administrativa en Industrias Metálicas Corsan resulta fundamental para garantizar la eficiencia operativa, la cohesión organizacional y la competitividad empresarial. En el contexto actual, caracterizado por mercados altamente dinámicos y exigentes, la comunicación fluida y efectiva entre estos dos niveles de la organización se convierte en un factor estratégico que impacta directamente en la productividad, la calidad de los procesos y la satisfacción del cliente.

La planta de producción concentra la ejecución de los procesos técnicos y operativos, mientras que el área administrativa gestiona la planificación, control y toma de decisiones. Sin embargo, en muchas organizaciones industriales se evidencian brechas comunicativas que generan duplicidad de esfuerzos, retrasos en la transmisión de información crítica y dificultades en la coordinación de actividades. Estas falencias pueden derivar en pérdidas económicas, disminución de la motivación del personal y conflictos internos que afectan el clima laboral.

En el caso de Industrias Metálicas Corsan, el estudio sobre la comunicación interna permitirá identificar los canales, prácticas y barreras existentes con el fin de proponer estrategias que optimicen el flujo de información entre la planta y la administración. El impacto esperado incluye una mayor integración de los equipos de trabajo, reducción de errores operativos, fortalecimiento del sentido de pertenencia y alineación de los objetivos individuales con los corporativos.

Desde el punto de vista académico, este trabajo aporta al campo de la gestión organizacional y la comunicación empresarial, ofreciendo un análisis aplicado a una empresa del sector metalmecánico. Además, contribuye a la formación profesional del estudiante al desarrollar competencias investigativas, analíticas y propositivas orientadas a la solución de problemáticas reales en el ámbito laboral.

Desde la perspectiva organizacional, la presente investigación permitirá comprender cómo se desarrollan los procesos comunicativos entre el área administrativa y la planta de producción, identificando las principales fortalezas y oportunidades de mejora que inciden en la coordinación de las actividades y en el desempeño de los colaboradores. El diagnóstico obtenido constituirá una herramienta de apoyo para la toma de decisiones gerenciales, al proporcionar información objetiva sobre las necesidades comunicativas de la organización y orientar la formulación de acciones encaminadas al fortalecimiento de los canales de información, la retroalimentación permanente y la participación activa de los trabajadores.

Asimismo, la implementación de un plan estratégico de comunicación representa una oportunidad para consolidar una cultura organizacional basada en la transparencia, la confianza, el trabajo colaborativo y el reconocimiento del talento humano. Estos aspectos favorecen el fortalecimiento del sentido de pertenencia, incrementan la motivación laboral y contribuyen a disminuir las barreras que tradicionalmente dificultan la interacción entre las áreas administrativas y operativas. De igual manera, una comunicación estructurada posibilita una mayor articulación entre los objetivos institucionales y las actividades desarrolladas por los colaboradores, promoviendo una gestión organizacional más eficiente y orientada a resultados.

En el ámbito social, este estudio también adquiere importancia al reconocer que las organizaciones constituyen espacios de interacción humana donde la calidad de la comunicación influye directamente en el bienestar de las personas. Un ambiente laboral en el que prevalecen el diálogo, la escucha activa, el respeto y la participación fortalece las relaciones interpersonales, favorece la resolución de conflictos y contribuye al desarrollo integral de los colaboradores. Por ello, las estrategias propuestas no solo buscan optimizar los procesos internos de la empresa, sino también mejorar la experiencia laboral de quienes hacen parte de la organización.

Finalmente, la investigación presenta una contribución práctica al diseñar un plan estratégico de comunicación fundamentado en las necesidades específicas identificadas en Industrias Metálicas Corsan. Esta propuesta permitirá establecer lineamientos y acciones orientadas a fortalecer el flujo de información, optimizar los canales de comunicación, promover la integración entre las diferentes áreas y consolidar una cultura organizacional participativa. En

este sentido, el estudio trasciende el análisis descriptivo de la problemática para convertirse en una herramienta de gestión que podrá servir como referente para futuras iniciativas de mejoramiento organizacional dentro de la empresa y en otras organizaciones del sector metalmecánico con características similares.

Impacto tecnológico

La comunicación interna es un elemento fundamental dentro de cualquier organización, ya que permite que la información circule de manera clara y oportuna entre las diferentes áreas de trabajo. Cuando una empresa cuenta con procesos de comunicación bien estructurados, es más fácil que los colaboradores comprendan los objetivos de la organización, conozcan las actividades que se desarrollan y se sientan parte activa del entorno laboral. En este sentido, Chiavenato (2019) sostiene que la comunicación constituye uno de los procesos administrativos esenciales, pues facilita la integración de las personas, la coordinación de las actividades y el logro eficiente de los objetivos institucionales.

En el caso de Industrias Metálicas Corsan, fortalecer la comunicación entre el personal administrativo y los operarios de planta representa una oportunidad para mejorar la manera en que se comparte la información dentro de la empresa. En muchas ocasiones, debido a las dinámicas propias del trabajo industrial, puede existir una distancia entre estas dos áreas, lo que hace necesario fortalecer los canales de comunicación para garantizar que los mensajes institucionales lleguen de forma clara y oportuna a todos los colaboradores. Al respecto, Gary L. Kreps (1995) señala que la comunicación organizacional constituye el mecanismo mediante el cual se coordinan las actividades laborales, se facilita la toma de decisiones y se fortalecen las relaciones entre los miembros de la organización, contribuyendo al incremento de la eficacia organizacional.

Desde el área de comunicaciones se han diseñado e implementado diversas estrategias orientadas al fortalecimiento de los procesos de comunicación interna, con el propósito de optimizar el flujo de información entre las diferentes dependencias de la organización y garantizar que los mensajes institucionales sean transmitidos de manera clara, oportuna y accesible para todos

los colaboradores. Entre estas estrategias se destacan la elaboración y difusión de avisos informativos, la planeación y acompañamiento de actividades organizacionales, la generación de contenidos de interés institucional y el fortalecimiento de espacios comunicativos que favorecen la interacción entre los distintos niveles de la empresa.

La implementación de estas acciones responde a la necesidad de consolidar mecanismos de comunicación que faciliten el acceso a información relacionada con políticas organizacionales, procesos internos, campañas institucionales, actividades de bienestar, programas de reconocimiento y demás iniciativas que promuevan la participación activa de los trabajadores. En consecuencia, estos espacios no solo cumplen una función informativa, sino que también contribuyen al desarrollo de una cultura organizacional basada en la transparencia, la confianza, la integración y el sentido de pertenencia, aspectos que resultan fundamentales para el fortalecimiento del compromiso organizacional.

De igual manera, el fortalecimiento de los canales y medios de comunicación interna favorece la construcción de escenarios de interacción que permiten disminuir las barreras comunicativas entre el personal administrativo y operativo, promoviendo una mayor articulación entre las diferentes áreas funcionales de la empresa. Esto facilita la retroalimentación, mejora la coordinación de las actividades laborales y genera condiciones propicias para la participación de los colaboradores en los procesos organizacionales, incrementando su nivel de involucramiento con los objetivos institucionales.

En este contexto, la comunicación deja de concebirse únicamente como un mecanismo para la transmisión de información y se convierte en un proceso estratégico que fortalece las relaciones interpersonales, favorece la cohesión organizacional y contribuye al logro de los objetivos empresariales. Como sostiene Kreps (1995)**,** la comunicación organizacional constituye el proceso mediante el cual los miembros de una organización recopilan, comparten e interpretan información con el fin de coordinar sus actividades y alcanzar metas comunes, convirtiéndose en un elemento indispensable para mejorar la eficacia organizacional y fortalecer la participación de los colaboradores en la vida institucional.

Asimismo, se han utilizado herramientas y medios de comunicación interna que facilitan la difusión de información institucional, permitiendo que los colaboradores puedan acceder a contenidos relacionados con actividades de la empresa, reconocimientos a trabajadores y mensajes que fortalezcan la cultura organizacional. Estas acciones contribuyen a que la comunicación sea más dinámica, cercana y accesible para todos los integrantes de la organización. En este contexto, Joan Costa (2011) afirma que la comunicación interna constituye un recurso estratégico para fortalecer la identidad corporativa, consolidar la cultura organizacional y generar un mayor compromiso de los colaboradores con la organización.

Por otra parte, el desarrollo de estas estrategias comunicativas también permite apoyar otros procesos dentro de la empresa, como la recopilación y organización de información relevante relacionada con la historia de la organización, especialmente en el marco de la conmemoración de los 80 años de Industrias Metálicas Corsan. Este tipo de iniciativas no solo permiten preservar la memoria organizacional, sino también fortalecer la identidad de la empresa y el reconocimiento del aporte que han tenido sus colaboradores a lo largo del tiempo. De esta manera, el fortalecimiento de la comunicación interna se convierte en una herramienta importante para mejorar la gestión de la información dentro de la empresa, facilitando la conexión entre las diferentes áreas de trabajo y promoviendo un entorno laboral más organizado, participativo y alineado con los objetivos institucionales.

Impacto social y económico

El fortalecimiento de la comunicación interna dentro de una empresa no solo impacta en la forma en que los colaboradores se relacionan entre sí, sino también en la manera en que perciben su papel dentro de la organización. Una comunicación clara, cercana y participativa facilita la construcción de un ambiente laboral basado en el respeto, la confianza y el trabajo en equipo, lo cual incrementa la cohesión y el compromiso organizacional. En este sentido, diversos estudios han demostrado que “la comunicación interna desempeña un papel crucial en la creación de un entorno laboral positivo, afectando significativamente la percepción de los empleados y, por ende, su satisfacción en el trabajo” (Academo, 2025). Esta evidencia académica confirma que la comunicación interna no debe entenderse únicamente como un canal de transmisión de

información, sino como una herramienta estratégica que fortalece la cultura organizacional y potencia la motivación de los trabajadores.

En el caso de Industrias Metálicas Corsan, este proyecto busca contribuir a la construcción de una comunicación más integrada entre el personal administrativo y los operarios de planta, promoviendo espacios donde los trabajadores puedan sentirse escuchados y valorados dentro de la organización. Dar visibilidad a las opiniones, ideas y experiencias de los operarios permite fortalecer su participación dentro de la empresa y reconocer la importancia de su labor en los procesos productivos.

Desde la perspectiva social, el fortalecimiento de la comunicación interna mediante estrategias de reconocimiento y valoración del talento humano constituye un factor determinante para la consolidación de un clima organizacional positivo y una cultura organizacional sólida. Acciones como el reconocimiento al desempeño de los colaboradores, la celebración de fechas significativas, los homenajes a quienes culminan su trayectoria laboral y la difusión de logros individuales y colectivos trascienden el carácter simbólico de estas actividades, ya que representan mecanismos que fortalecen la integración, el sentido de pertenencia y la identificación de los trabajadores con la organización. Estas prácticas favorecen la construcción de relaciones interpersonales basadas en la confianza, el respeto y la valoración del aporte de cada colaborador, promoviendo un ambiente laboral más participativo, inclusivo y orientado al bienestar colectivo.

En este sentido, la comunicación interna no solo cumple una función informativa, sino que también actúa como un instrumento estratégico para fortalecer los vínculos entre la organización y sus colaboradores, incrementando su compromiso, motivación y satisfacción laboral. Como señalan Schein y Schein (2021), la cultura organizacional se fortalece mediante prácticas y experiencias compartidas que transmiten valores, generan identidad colectiva y refuerzan el compromiso de las personas con los objetivos de la organización. De igual manera, fortalecer la comunicación interna también permite mejorar la integración entre las diferentes áreas de la empresa, favoreciendo la construcción de relaciones laborales más positivas y colaborativas. Cuando las personas se sienten informadas, escuchadas y reconocidas, es más probable que se comprometan con su trabajo y con los objetivos de la organización.

Desde el punto de vista económico, una comunicación interna más clara y organizada puede contribuir al mejor desarrollo de las actividades dentro de la empresa. Cuando la información se transmite de manera adecuada, se reducen los malentendidos, se optimizan los procesos y se facilita la coordinación entre los equipos de trabajo. Esto permite que las actividades se desarrollen con mayor eficiencia y que los colaboradores trabajen de manera más articulada.

Así, fortalecer la comunicación interna no solo aporta al bienestar de los trabajadores, sino que también contribuye al crecimiento y fortalecimiento de la empresa, generando beneficios tanto para la organización como para las personas que hacen parte de ella. Como enfatiza Joep Cornelissen (2020), "la comunicación interna constituye un proceso estratégico que fortalece la confianza, el compromiso y el sentido de pertenencia de los colaboradores, contribuyendo directamente a la construcción de organizaciones más cohesionadas y participativas".

Objetivos

Objetivo general

Fortalecer la comunicación interna entre el personal administrativo y los operarios de planta en Industrias Metálicas Corsan, mediante diferentes estrategias de comunicación organizacional que permitan mejorar el flujo de información, promover la participación de los operarios y fortalecer la relación entre las diferentes áreas de la empresa.

Objetivos específicos

- Identificar cómo se está desarrollando actualmente la comunicación entre el personal administrativo y los operarios de planta dentro de la empresa.
- Implementar estrategias de comunicación interna que permitan mejorar la transmisión de información y fomentar la participación de los colaboradores de planta a través de sus ideas, opiniones y sugerencias.
- Fortalecer la cultura organizacional mediante acciones de comunicación que reconozcan a los colaboradores, resalten fechas especiales y promuevan una mayor integración dentro de la empresa.

Alcance y limitaciones

La presente investigación posee un alcance descriptivo y propositivo, orientado al análisis de la comunicación interna entre el área administrativa y la planta de producción de Industrias Metálicas Corsan S.A., con el propósito de comprender las dinámicas comunicativas que se desarrollan dentro de la organización, identificar las principales fortalezas y debilidades del proceso de comunicación y establecer estrategias que contribuyan al fortalecimiento de la interacción entre los diferentes niveles organizacionales.

Desde el enfoque descriptivo, el estudio permite caracterizar el estado actual de la comunicación interna mediante la identificación de los canales utilizados, los flujos de información existentes, las percepciones de los colaboradores y las barreras que afectan la transmisión oportuna y efectiva de la información entre las áreas administrativa y operativa. Este diagnóstico proporciona una comprensión integral de la realidad organizacional, permitiendo reconocer los factores que inciden en la coordinación de los procesos, la toma de decisiones y el desempeño laboral.

Por su carácter propositivo, la investigación trasciende la descripción de la problemática al formular un plan estratégico de comunicación sustentado en los hallazgos obtenidos durante el proceso investigativo. Dicho plan contempla estrategias orientadas al fortalecimiento de los canales de comunicación, el mejoramiento del flujo de información, la promoción de espacios de retroalimentación y el incremento de la participación de los colaboradores, con el fin de favorecer una comunicación organizacional más efectiva y contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales.

El alcance de la investigación se delimita espacialmente a Industrias Metálicas Corsan S.A., empresa perteneciente al sector metalmecánico, y comprende el análisis de la comunicación entre el personal administrativo y los operarios de planta durante el período en el que se desarrolló el estudio. En este sentido, los resultados obtenidos representan la realidad comunicacional de la organización en el momento de la investigación, constituyéndose en un insumo para la toma de decisiones gerenciales y para la implementación de acciones de mejoramiento orientadas al fortalecimiento de la comunicación organizacional.

Desde la perspectiva académica, esta investigación aporta evidencia aplicada sobre la importancia de la comunicación interna como elemento estratégico para la gestión organizacional, contribuyendo al desarrollo del conocimiento en el campo de la comunicación organizacional y la administración del talento humano. Asimismo, ofrece una propuesta de intervención fundamentada en las necesidades reales de la empresa, la cual puede servir como referente metodológico para futuras investigaciones desarrolladas en organizaciones con características similares.

Es importante señalar que el alcance del estudio se centra en el diagnóstico y la formulación del plan estratégico de comunicación, mas no en la evaluación de su implementación o en la medición de su impacto a mediano y largo plazo. En consecuencia, la investigación constituye una base para posteriores estudios que permitan valorar la efectividad de las estrategias propuestas mediante indicadores de seguimiento, evaluación y mejora continua, favoreciendo así la consolidación de procesos comunicativos más eficientes y sostenibles dentro de la organización.

Limitaciones

Como en toda investigación aplicada, el presente estudio estuvo sujeto a una serie de limitaciones metodológicas, temporales y contextuales que delimitan el alcance de los resultados obtenidos. Estas limitaciones no comprometen la validez del proceso investigativo; por el contrario, permiten establecer con claridad el contexto en el que se desarrolló la investigación y los aspectos que deben considerarse al interpretar los hallazgos y las propuestas derivadas del estudio.

Una de las principales limitaciones corresponde al contexto organizacional en el que se desarrolló la investigación. El estudio se realizó exclusivamente en Industrias Metálicas Corsan S.A., razón por la cual los resultados reflejan las características, dinámicas y condiciones propias de esta organización. En consecuencia, los hallazgos no pueden generalizarse de manera directa a otras empresas del sector metalmecánico o de diferentes sectores económicos, debido a que cada organización posee una estructura, cultura organizacional, procesos internos y estilos de

comunicación particulares que influyen en la forma como se desarrollan las relaciones comunicativas.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación se centró en el análisis de la comunicación interna entre el área administrativa y la planta de producción, delimitando el objeto de estudio a estas dos dependencias. En consecuencia, no se abordaron otros procesos relacionados con la comunicación organizacional, como la comunicación externa, la comunicación con clientes, proveedores o aliados estratégicos, ni otros componentes de la gestión organizacional que también pueden influir en el desempeño institucional.

Otra limitación estuvo relacionada con el tiempo disponible para la ejecución del proyecto. El período destinado al desarrollo de la investigación permitió realizar el diagnóstico de la situación comunicacional y formular un plan estratégico de comunicación; sin embargo, no fue suficiente para implementar las estrategias propuestas y efectuar un seguimiento que permitiera evaluar su impacto en el mediano y largo plazo. Por esta razón, la investigación concluye con el diseño de la propuesta de intervención, dejando abierta la posibilidad de que futuros estudios analicen su implementación, efectividad y sostenibilidad dentro de la organización.

Asimismo, el desarrollo del proceso investigativo dependió de la disponibilidad y participación voluntaria de los colaboradores de la empresa. Debido a la naturaleza operativa de las actividades desarrolladas en la planta de producción y a las responsabilidades propias del personal administrativo, la aplicación de los instrumentos de recolección de información debió ajustarse a los tiempos establecidos por la organización para no afectar la continuidad de los procesos productivos. Esta situación pudo limitar la profundidad de algunas respuestas y la disponibilidad de determinados participantes durante el trabajo de campo.

Finalmente, es importante señalar que la dinámica propia de las organizaciones implica que los procesos de comunicación evolucionan de manera constante como consecuencia de cambios administrativos, tecnológicos, operativos y humanos. Por ello, los resultados obtenidos representan la situación comunicacional de Industrias Metálicas Corsan S.A. durante el período en que se desarrolló la investigación y constituyen un referente para la formulación de estrategias de mejoramiento. Sin embargo, la efectividad de dichas estrategias dependerá de factores como el

compromiso de la alta dirección, la participación activa de los colaboradores, la disponibilidad de recursos institucionales y la continuidad de los procesos de seguimiento y evaluación que la organización implemente posteriormente.

Marco teórico

Concepto de comunicación organizacional

Para definir la comunicación organizacional (CO) se hace necesario primero definir qué es la comunicación de manera general, y a su vez como está comprendida esta desde la contemporaneidad. Por ello, de manera general, se entiende la comunicación como un conjunto de reglas trascendental entre las personas, debido a que esta posibilita la interacción entre dos o más personas por medio de un envío y recepción de un mensaje. A su vez, esta comunicación está mediada por unos elementos tales como mencionó (Gómez 2016):

- Emisor: persona que transmite información con un objetivo de referir un mensaje específico.
- Receptor: persona que recibe y a su vez interpreta dicho mensaje.
- Código: agrupación de signos y reglas.
- Canal: medio que se utiliza para hacer llegar la información de forma eficiente y clara.
- Mensaje: es como tal la información recibida y codificada.

En relación con lo anterior, Gómez (2016) menciona:

"La comunicación está presente en una serie de elementos sin los cuales no se llevaría a cabo este proceso tan complejo. No basta sólo con hablar, es necesario ir más allá, romper la barrera de lo superficial. No se trata solamente de transmitir información, sino de expresar ideas, opiniones, sentimientos, emociones, tanto de un lado (emisor), como del otro (receptor). Para que se logre la comunicación entre dos personas, se tiene que dar un intercambio mutuo" (P. 1).

En este sentido, se hace necesario entrelazar el papel que juega la comunicación a nivel de las empresas y de organizaciones, conocida y entendida como comunicación organizacional, proceso estratégico mediante el cual las instituciones o las empresas gestionan el flujo de

información tanto dentro como fuera de la organización. Esta permite la coordinación de actividades, transmitir valores institucionales y fortalecer la cultura organizacional. En el contexto académico, como en las facultades de Comunicación y Periodismo, este proceso es esencial para articular la relación entre estudiantes, docentes, directivos y la sociedad (Robbins y Judge, 2017).

Por otra parte, con el propósito de articular las principales aproximaciones conceptuales,

Robles (2018) entiende la comunicación organizacional como:

> Un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente, lo que busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución, esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo. La comunicación organización incluye en sus tres dimensiones la comunicación institucional o corporativa, la comunicación interna y la comunicación mercadológica (mercadotecnia y publicidad) (p. 8).

En aras de lo anterior, y acercando ambas definiciones a la realidad de Industrias Metálicas Corsan S.A., es fundamental enfatizar que la comunicación organizacional (CO) constituye un eje transversal en la dinámica empresarial, pues no solo se limita a la transmisión de información, sino que configura procesos de interacción que determinan la cultura, la motivación y la productividad de los colaboradores. Tradicionalmente, la CO se ha concebido en forma descendente, es decir, fluye desde las áreas directivas y administrativas hacia los empleados, siguiendo la lógica jerárquica establecida en el organigrama. Este modelo vertical permite orientar a los trabajadores hacia el cumplimiento de la misión y visión institucional, así como hacia la consecución de metas específicas, garantizando coherencia en la ejecución de los procesos productivos.

No obstante, la literatura académica advierte que una comunicación exclusivamente descendente puede generar limitaciones en términos de participación, innovación y sentido de pertenencia. Robbins y Judge (2017) señalan que la comunicación organizacional debe ser entendida como un proceso bidireccional, donde los espacios de retroalimentación y escucha activa

son esenciales para fortalecer la confianza y el compromiso de los empleados. En este sentido, abrir canales de comunicación ascendentes y horizontales permite que los colaboradores expresen sus inquietudes, aporten ideas para la mejora continua y se involucren de manera más activa en la toma de decisiones. Este enfoque inclusivo contribuye a reducir la rotación de personal, incrementar la motivación y consolidar un clima laboral positivo.

Asimismo, Chiavenato (2011) plantea que la comunicación organizacional es un instrumento estratégico de gestión del talento humano, ya que facilita la alineación entre los objetivos individuales y los corporativos, promoviendo la cohesión y el trabajo en equipo. En el caso de Industrias Metálicas Corsan, la transición hacia un modelo de comunicación más participativo y menos rígidamente vertical se traduce en beneficios tangibles: mayor productividad, innovación en los procesos, y un fortalecimiento de la identidad organizacional. Por su parte, la CO deja de ser un mecanismo meramente informativo para convertirse en un recurso estratégico que potencia la competitividad empresarial y asegura la sostenibilidad en el tiempo.

De igual forma, la comunicación organizacional es un factor de poder en las organizaciones porque hace posible la cohesión e identidad de sus miembros. Constituye, a su vez, la identificación, selección y combinación de los medios eficaces para el logro de los objetivos que se proponen (Corella y Reséndiz, 1998).

Comunicación interna

La comunicación interna constituye un proceso estratégico esencial dentro de las organizaciones, ya que no solo permite la transmisión de información, sino que también asegura la coordinación de actividades y la construcción de relaciones entre las diferentes áreas de la empresa. En palabras de Chiavenato (2009), la comunicación organizacional es un elemento fundamental para el funcionamiento eficiente de cualquier organización, pues facilita la toma de decisiones, la motivación del personal y el logro de los objetivos institucionales. De este modo, la comunicación interna se convierte en un recurso que articula la gestión administrativa con la operativa, garantizando coherencia y alineación en los procesos.

Sin embargo, su alcance va más allá de la simple circulación de mensajes. Robbins y Judge (2017) destacan que la comunicación interna cumple un papel clave en la construcción de la cultura organizacional, al ser un mecanismo que transmite valores, normas y prácticas compartidas. Una comunicación efectiva contribuye a generar confianza, fortalecer el trabajo en equipo y mejorar el clima organizacional, lo cual repercute directamente en la satisfacción laboral y en la reducción de conflictos internos. En este sentido, la comunicación interna se convierte en un factor determinante para la cohesión social dentro de la empresa, pues permite que los colaboradores se identifiquen con la misión y visión institucional.

Desde una perspectiva más amplia, Costa (2012) plantea que la comunicación interna debe interpretarse como un sistema integrado que articula mensajes, canales y públicos dentro de la organización. Esto implica que no se trata únicamente de informar, sino de construir significados compartidos que generen sentido de pertenencia y compromiso entre los trabajadores. Al familiarizarse con los valores y objetivos empresariales, los empleados desarrollan una mayor identificación con la organización, lo que fortalece la cultura corporativa y potencia la motivación intrínseca.

Asimismo, autores como Kreps (1990) y Goldhaber (1993) han señalado que la comunicación interna es un proceso dinámico que involucra tanto la dimensión formal estructurada a través de organigramas, procedimientos y canales oficiales como la informal, que surge de las interacciones espontáneas entre los miembros de la organización. Ambas dimensiones son necesarias para garantizar un flujo de información completo y auténtico, ya que la comunicación informal complementa la formal al transmitir percepciones, emociones y experiencias que enriquecen la vida organizacional.

En el caso de Industrias Metálicas Corsan S.A., comprender la comunicación interna como un sistema estratégico integrado permite reconocer que su función no se limita a la transmisión descendente de órdenes o directrices, sino que debe abrir espacios de retroalimentación y participación. Esto asegura que los empleados no solo reciban información, sino que también puedan aportar ideas para la mejora continua, fortaleciendo así la innovación, la motivación y la

estabilidad laboral. En consecuencia, la comunicación interna se convierte en un pilar para la sostenibilidad organizacional, al garantizar que los procesos productivos estén alineados con las necesidades humanas y sociales de quienes los ejecutan.

Características

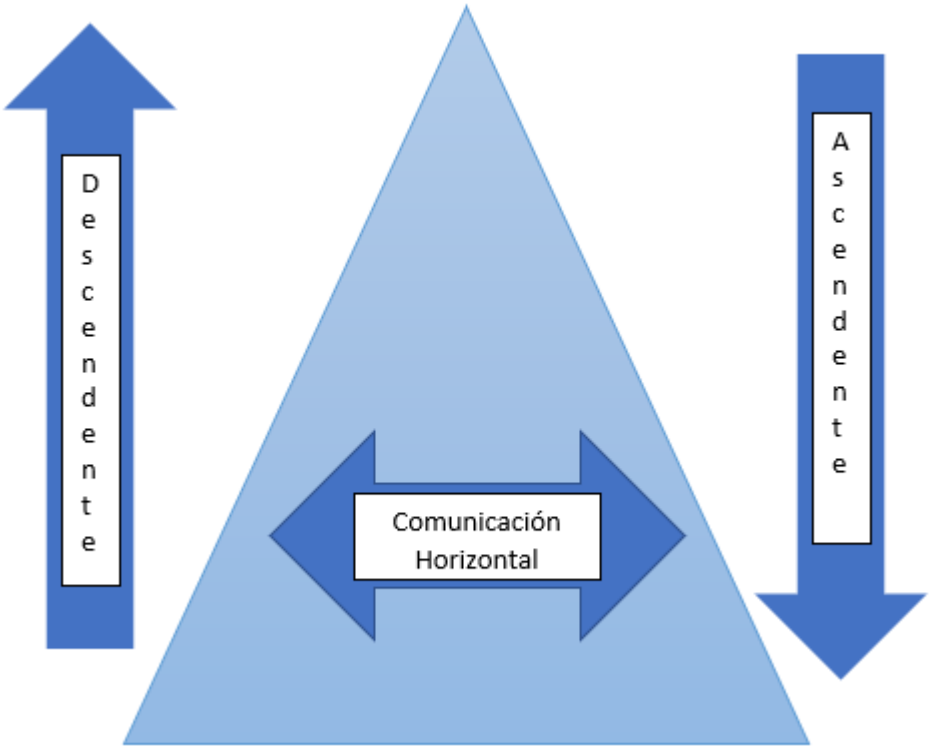
Según Chiavenato (2009), una comunicación interna efectiva incrementa la productividad y reduce conflictos organizacionales. Además:

> Fluye en distintos niveles: vertical (ascendente y descendente) y horizontal. Tiene de los niveles más bajos de la pirámide jerárquica a los niveles más altos, de los subalternos hacia los jefes, directores y gerentes. Se podría decir que esta se utiliza más a la hora de dar sugerencias, ideas y estrategias. En tanto, de la comunicación ascendente se puede afirmar que está direccionada hacia un nivel superior del grupo de una compañía y se emplea para generar actividades de retroalimentación a los jefes y líderes, detallar niveles de progreso para el cumplimiento de objetivos y, al mismo tiempo, exponer situaciones y problemas originados en el desarrollo de funciones y actividades (Pinzón Acosta et al. 2021).

Comunicación descendente. Es aquella que proviene de los superiores en la pirámide jerarquía de una organización, y va destinada a los niveles bajos. Es decir, los jefes a sus trabajadores o de gerentes a trabajadores. En ese sentido, Pinzón Acosta et al. (2021) afirman que la comunicación es unidireccional ya que solo se notifica, se dan instrucciones y se cumple. La comunicación descendente hace referencia a aquella que va de un nivel de un equipo/grupo u organización a un nivel inferior. Según Davis & Newstrom (2003, p. 68), la comunicación descendente en una organización “es el flujo de información de los niveles inferiores”.

Comunicación horizontal. Es aquella que se da entre colegas, entre personas de la misma altura o entre jefes de distintos departamentos. No se evidencia una jerarquía, se da en partes iguales.

Figura 1
Comunicación descendente, horizontal y ascendente



Nota: Elaboración propia

Comunicación externa

La comunicación externa es el conjunto de mensajes que una organización dirige hacia públicos externos como la comunidad, medios de comunicación, empresas y otras instituciones.

Yerovi (2017) señala que:

"La comunicación externa está compuesta por todos los elementos externos a la organización que tienen algún grado de influencia en ella. Los miembros interpretan los mensajes del exterior para obtener información acerca de las condiciones que le rodean. La información recibida ayuda a identificar nuevas dificultades a la hora de realizar las actividades previstas. El entorno es también salida básica para los mensajes de los miembros de la organización. Los

mensajes enviados proporcionan a los representantes de sus entornos información sobre las actividades realizadas". (P. 4)

Funciones

Muchos afirman que la comunicación externa es clave para posicionar una organización en su entorno competitivo (Kotler y Keller, 2016).

- Construir y mantener la imagen institucional.
- Generar confianza y credibilidad.
- Difundir actividades académicas y logros.

Relación entre comunicación interna y externa

Estos tipos de comunicación están estrechamente relacionados. Una comunicación interna sólida es la base para una comunicación externa coherente y efectiva (Capriotti, 2009). La identidad organizacional construida internamente se proyecta hacia el exterior a través de la imagen institucional.

Figura 2

Relación entre comunicación interna y externa organizacional.

TIPO	ASPECTOS	DEFINICIÓN
Comunicación Interna	Información de la organización	Contiene: filosofía de gestión, resultados, tamaño y alcance de las operaciones, políticas y procedimientos, productos y servicios, lenguaje utilizado, además de noticias que se generan en los diferentes niveles
	Información acerca del trabajo	Comprende lo que se espera de las personas de la organización, parámetros para evaluación del desempeño, resultados de su desempeño, información sobre funciones y responsabilidades.
Comunicación Externa	Información sobre imagen corporativa	Comprende todo lo relacionado con los mensajes emitidos desde la organización hacia afuera (accionistas, proveedores, cliente, autoridades gubernamentales), sociedad, el lenguaje utilizado, entre otros.
	Información de publicidad y mercadeo	Comprende: Medios de comunicación, agencias, mercados, clientes, distribuidores.

Nota: *Fuente: Núñez, Rodríguez y Arancibia (2010, pág. 4)*

En el caso de las carreras de Comunicación y Periodismo, esta relación es crucial, ya que la coherencia entre lo que se comunica internamente y lo que se proyecta externamente influye en la reputación académica.

Comunicación empresarial

En empresas del sector industrial, donde existe una separación entre el personal administrativo y los operarios de planta, la comunicación interna adquiere una mayor relevancia (Katz y Kahn,1978). Los expertos enfatizan que las organizaciones funcionan como sistemas abiertos en los que la comunicación permite la interacción entre sus subsistemas. Cuando esta es deficiente pueden surgir barreras que afectan la coordinación, la productividad y las relaciones laborales.

Asimismo, algunos autores, como Kreps (1995), sostienen que la comunicación interna debe fluir en ambas direcciones, es decir, debe fluir tanto desde la dirección hacia los empleados

como desde los empleados hacia la dirección. Este enfoque participativo es clave para involucrar a los colaboradores, especialmente a los operarios de planta, quienes aportan información valiosa sobre los procesos productivos.

El fortalecimiento de la comunicación interna también está estrechamente relacionado con la cultura organizacional. La cultura de una organización se construye a través de los valores, creencias y prácticas compartidas, los cuales se transmiten principalmente mediante procesos comunicativos. Por ello, las estrategias de comunicación que promueven la participación y el reconocimiento contribuyen al fortalecimiento de la identidad organizacional (Schein,2010).

En cuanto a las estrategias de comunicación interna, destaca la importancia de utilizar diversos canales como boletines internos, carteleras, reuniones y medios digitales. Estas herramientas permiten adaptar los mensajes a los diferentes públicos internos, mejorando su efectividad (Nosnik,1996).

De igual manera, la teoría de la comunicación humana afirma que “es imposible no comunicarse”, lo que implica que toda acción dentro de la organización transmite un mensaje (Watzlawick,1985). Por esta razón, la gestión adecuada de la comunicación interna es fundamental para evitar malentendidos y fortalecer las relaciones laborales.

Finalmente, el fortalecimiento de la comunicación interna entre el área administrativa y la planta de producción permite mejorar el flujo de información, reducir barreras jerárquicas y promover un entorno laboral más participativo. Esto contribuye no solo al clima organizacional, sino también a la eficiencia operativa y al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Plan estratégico de comunicación

Un plan estratégico debe tener objetivos claros, donde se determine el deseo de la empresa. Así es como el área de comunicaciones puede planear, hacer, verificar y ajustar. En la etapa de planificación se deben plantear las metas u objetivos a alcanzar con el personal interno y externo de la organización. Dentro de este plan se debe establecer la población a intervenir, objetivos,

estrategia a implementar y acciones tácticas con el propósito de estructurar los elementos necesarios para el éxito organizacional.

La comunicación estratégica se hace tangible mediante procedimientos planificados como el plan estratégico de comunicación. En opinión de Potter la existencia de un buen plan de comunicación marca la diferencia entre un comunicador y un comunicador estratégico y debe manifestar de forma sintetizada toda la experiencia y el conocimiento comunicativo que existe en la organización para alcanzar su misión (Potter; Viñes y Gauchi, 2014).

Un plan estratégico de comunicación permite trabajar con objetivos claramente definidos y con los recursos necesarios para alcanzarlos. Asimismo, posibilita seleccionar y organizar las técnicas, canales y acciones comunicativas más adecuadas para atender las necesidades identificadas dentro de la organización. Su alcance abarca a todos los grupos de interés que interactúan con la empresa, incluyendo colaboradores, directivos, proveedores y aliados estratégicos. De esta manera, se fortalecen las relaciones, la confianza y el compromiso entre los diferentes públicos de la organización. Por ello, resulta fundamental escuchar de manera permanente a los distintos actores involucrados, ya que sus percepciones y necesidades constituyen un insumo esencial para el diseño e implementación de un plan estratégico de comunicación efectivo.

La estructura de un plan de comunicación debe adaptarse al contexto y a las particularidades de la organización. En este sentido, debe contemplar mecanismos que permitan recopilar, organizar y analizar información estratégica con el fin de identificar fortalezas, detectar oportunidades de mejora y formular acciones que contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales y al fortalecimiento de la comunicación organizacional.

Metodología

En el presente proyecto se desarrollará un enfoque cualitativo, teniendo en cuenta que este permite comprender la percepción, experiencias y dinámicas de la comunicación entre el personal administrativo y los operarios de planta de Industrias Metálicas Corsan.

Hernández Sampieri et al. (2014) señalan que:

> "El enfoque mixto, entre otros aspectos, logra una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno, ayuda a formular el planteamiento del problema con mayor claridad, produce datos más ricos y variados, potencia la creatividad teórica, apoya con mayor solidez las inferencias científicas y permite una mejor exploración y explotación de los datos. Asimismo, las pretensiones más destacadas de la investigación mixta son la triangulación, la complementación, la visión holística, el desarrollo, la iniciación, la expansión, la compensación y la diversidad" (p. 537).

El enfoque metodológico adoptado guarda coherencia con los objetivos de la investigación, puesto que posibilita la identificación de las fortalezas, debilidades y necesidades asociadas a la comunicación organizacional. También, permite diseñar estrategias de intervención orientadas al fortalecimiento de la comunicación interna en Industrias Metálicas Corsan S.A., las cuales se consolidan en una propuesta de plan estratégico de comunicación encaminada a promover la mejora continua, la participación de los colaboradores y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Asimismo, la investigación es de tipo **descriptiva y propositiva**. Es descriptiva porque busca analizar cómo se desarrolla actualmente la comunicación interna dentro de la empresa. Del mismo modo, es propositiva porque plantea implementar estrategias de mejora orientadas al fortalecimiento de la comunicación organizacional. Desde el enfoque descriptivo, porque dicho método posibilitó que cada uno de los elementos de la investigación se desarrollen, pues fue idóneo y necesario realizar un rastreo bibliográfico (como libros, artículos de investigación y revistas indexadas), para tener una visión más concisa y general del planteamiento. Esto permitirá realizar

un análisis profundo y sugerir las acciones correctivas. Además, se utilizó el método científico porque es propositivo, es decir, a partir de los hallazgos o resultados obtenidos, saldrán estrategias puntuales para beneficio colectivo de la empresa.

Esta metodología está dividida en 4 etapas:

Diagnóstico: se identifica el estado actual de la comunicación interna entre el área administrativa y la planta de producción, mediante encuestas, entrevistas y observación.

La encuesta y la matriz DOFA permiten describir la realidad específica y comparar variables, tendencias y percepciones.

Las encuestas son conocidas como un método utilizado para la investigación de mercados, ya que permite obtener información de fuentes primarias. Por esta razón se convierte en un método eficaz a la hora de recolectar información verídica.

La encuesta es uno de los métodos más utilizados en la investigación de mercados porque permite obtener amplia información de fuentes primarias. Por ello, es importante que mercadólogos e investigadores de mercados conozcan cuál es la definición de encuesta, pero desde distintas perspectivas para tener un panorama más completo de la misma

Hoy en día la encuesta se considera una técnica o una estrategia. Se trata de un conjunto de procesos imprescindible para adquirir información de una población por medio de entrevistas a un grupo representativo. Los datos que se recopilan desde la formulación de preguntas nos generarán resultados para llevar a cabo la investigación ayudando así a recolectar datos valiosos a la hora de investigar.

El análisis DOFA constituye una herramienta estratégica que permite identificar las fortalezas y debilidades internas de una organización, así como las oportunidades y amenazas presentes en su entorno. Además, facilita el reconocimiento de las capacidades organizacionales y de los factores externos que pueden incidir en el cumplimiento de los objetivos institucionales (Correa, 2006). En la presente investigación, esta herramienta se aplicó mediante la observación participante desarrollada durante los primeros meses de la práctica empresarial, lo que permitió

obtener una comprensión más amplia de la dinámica organizacional y de los procesos de comunicación interna.

Por otra parte, el componente cuantitativo de la investigación se abordó mediante la aplicación de encuestas a una muestra representativa de los colaboradores. Asimismo, se utilizaron entrevistas como técnica de recolección de información, las cuales permitieron profundizar en las percepciones, experiencias y opiniones de los participantes respecto a la comunicación organizacional. Las entrevistas pueden estructurarse a partir de preguntas abiertas o cerradas, según los objetivos y el enfoque de la investigación.

Entrevistas: se busca recolectar información/datos a partir de las experiencias vividas por los colaboradores de la empresa Industrias Metálicas Corsan S.A. sobre la comunicación organizacional, lo cual permitirá tener un análisis de contexto y, a su vez, un diagnóstico preciso que se pueda describir de manera más objetiva en relación con mejoras continuas en la empresa. Las entrevistas generalmente corresponden a un método más cualitativo y de interpretación.

Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista (2014) señalan que la entrevista es:

> Una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia o un equipo (p. 285).

Asimismo, los autores describen las entrevistas estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas como las principales modalidades para la recolección de información en la investigación social.

Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas. En las primeras, el entrevistador realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a esta (el instrumento prescribe qué cuestiones se preguntarán y en qué orden). Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener

mayor información. Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla (Sampieri et al., 2014).

En el presente estudio, se aplicaron entrevistas abiertas a la mitad más uno de los colaboradores de la empresa Industrias Metálicas Corsan S.A., lo que implica tener, a su vez, una muestra representativa según el total de los empleados, que se traduce en resultados sobre la media para la fiabilidad de los resultados. Se eligió esta entrevista porque regularmente en la investigación cualitativa, las primeras entrevistas son abiertas y de tipo "piloto", y se van estructurando conforme avanza el trabajo de campo. Regularmente, el propio investigador conduce las entrevistas (Sampieri et al., 2014). Con las entrevistas se busca comprender la percepción de los empleados y su subjetividad mediante una interacción directa para determinar, primero, una realidad; segundo, un diagnóstico participativo; y tercero, diseñar estrategias a partir de los resultados analizados.

Otro de los instrumentos de recolección de información utilizados en esta investigación fue la encuesta, entendida como una técnica de carácter cuantitativo que permite obtener datos estandarizados de una muestra representativa de la población objeto de estudio. Este instrumento se empleó con el fin de explorar, describir y analizar las percepciones de los colaboradores respecto a la comunicación organizacional y el clima laboral. Asimismo, los resultados obtenidos permitieron formular propuestas de mejora continua e identificar indicadores que faciliten el seguimiento y la evaluación de las estrategias implementadas. En este sentido, Hernández Sampieri et al. (2014) definen la encuesta como uno de los instrumentos más utilizados para la recolección de datos, el cual consiste en un conjunto de preguntas diseñadas para medir una o más variables de interés. Si bien la entrevista está más centrada en lo cualitativo y la encuesta en lo cuantitativo, es de anotar que el presente estudio se desarrolla bajo un enfoque mixto, descriptivo-propositivo, donde con ambos instrumentos se desarrollan seguimientos para tal fin.

Las variables principalmente a medir son: comunicación organizacional y clima laboral; además de otras variables esenciales al interior tanto de la encuesta como de la entrevista.

La muestra estará compuesta por 100 de los 193 trabajadores de la empresa Industrias Metálicas Corsan S.A., ubicada en Itagüí, Antioquia, Colombia.

Diseño de estrategias: con base en los resultados del diagnóstico se diseñan estrategias de comunicación organizacional orientadas a mejorar el flujo de información, la participación de los operarios y el reconocimiento laboral.

Implementación de canales digitales: uso de plataformas colaborativas, grupos internos y aplicaciones móviles que permitan la transmisión ágil y clara de mensajes, reduciendo la dependencia de medios informales.

Protocolos de comunicación basados en medios tecnológicos: establecer lineamientos claros sobre cómo, cuándo y a través de qué medios se debe transmitir la información, garantizando oportunidad y coherencia.

Reuniones periódicas: espacios formales de interacción entre administrativos y operarios para alinear objetivos, resolver dudas y evitar retrasos en la ejecución de tareas.

Estas estrategias se sustentan en lo planteado por Robbins y Judge (2017), quienes afirman que la comunicación efectiva no solo transmite información, sino que también construye confianza y cohesión social dentro de la organización. De igual manera, Chiavenato (2009) destaca que la comunicación organizacional es un instrumento clave para la coordinación de actividades y la toma de decisiones, mientras que Costa (2012) enfatiza la necesidad de concebirla como un sistema integrado que articule mensajes, canales y públicos.

Implementación: se aplicarán las estrategias propuestas, tales como boletines informativos, espacios de participación, carteleras internas y actividades de integración. Además de las capacitaciones sobre la aplicación de estas estrategias mediante ejemplos prácticos, resulta fundamental considerar lo señalado por Sampieri (2014) respecto a la implementación: monitorear los avances, documentar los procesos, identificar fortalezas y debilidades, así como retroalimentar a los participantes. Una vez más, utiliza todas las herramientas de recolección y análisis que sean posibles, y programa sesiones con grupos de participantes, cuyo propósito cumple dos funciones:

evaluar los avances y recoger de “viva voz” las opiniones, experiencias y sentimientos de los actores en esta etapa (P. 500).

Evaluación: se analiza el impacto de las estrategias implementadas mediante la percepción de los trabajadores, verificando mejoras en la comunicación interna y el ambiente laboral. Por tanto, Sampieri (2014) enfatiza que la evaluación implica analizar de manera sistemática si el proceso investigativo cumple con los criterios de confiabilidad, validez, rigor metodológico, pertinencia y coherencia entre los objetivos planteados, la metodología y los resultados.

Matriz de datos: en línea con la metodología investigativa que nos ofrece Sampieri, este enfatiza que una matriz de datos tiene como propósitos elementales organizar información recolectada, relacionar las variables y/o categorías planteadas, dispone datos para ser interpretados y, finalmente, facilita el análisis de los mismos de una manera mixta.

Instrumentos para recolección de información:

Encuesta

Título: Encuesta sobre Comunicación Organizacional y Clima Laboral en Industrias Metálicas Corsan S.A.

Objetivo:

Identificar las percepciones de 100 colaboradores de la empresa Corsan sobre la comunicación interna, el flujo de información y el clima laboral entre el área administrativa y la planta de producción.

Instrucciones

Lea cuidadosamente cada afirmación y marque la opción que mejor represente su opinión.

Escala de respuesta tipo Likert

1. Nunca

2. Casi nunca
3. Algunas veces
4. Casi siempre
5. Siempre

Dicha encuesta nos permite determinar de manera cuantitativamente si están por encima o por debajo de la media, además si estos resultados son confiables. Asimismo, podemos analizar de forma cualitativa las variables y, con ello, poder determinar planes de mejora y conclusiones precisas a partir de dichos hallazgos arrojados.

Frente a lo anterior (Morales 2016):

> La escala de Likert se difundió ampliamente por su sencillez de aplicación, desde su puesta en práctica en 1932. Su estudio ha tenido un crecimiento exponencial a lo largo de los años. A la fecha han transcurrido 84 años desde su creación y aún continúa siendo la escala preferida de casi todos los investigadores (P. 2).

La comunicación interna constituye uno de los pilares fundamentales de la gestión organizacional, ya que permite articular los procesos administrativos con los operativos, garantizando coherencia, coordinación y sentido de pertenencia. En el marco de Industrias Metálicas Corsan S.A., esta dimensión se evalúa a través de indicadores que reflejan la claridad de la información, la oportunidad en la transmisión de decisiones, la efectividad de los canales utilizados y la existencia de espacios de participación y retroalimentación. Los ítems planteados en esta dimensión (claridad de la información, oportunidad de las decisiones, comunicación entre compañeros, medios adecuados, instrucciones precisas, efectividad entre áreas, libertad de expresión, escucha activa, espacios de diálogo y retroalimentación) permiten analizar la comunicación interna desde tres perspectivas complementarias:

Tabla 1

Dimensión: Comunicación interna

N°	Variable
1.	La información que recibo en la empresa es clara y comprensible
2.	Los jefes comunican oportunamente las decisiones importantes
3.	Existe buena comunicación entre compañeros de trabajo
4.	La empresa utiliza medios adecuados para informar a los empleados
5.	Recibo instrucciones claras para realizar mis funciones
6.	La comunicación entre el área administrativa y producción es efectiva
7.	Puedo expresar mis opiniones o sugerencias libremente
8.	Mis superiores escuchan las inquietudes de los trabajadores
9.	La empresa promueve espacios de diálogo y participación.
10.	Considero que existe retroalimentación adecuada en mi área.

La dimensión: Comunicación Interna no solo evalúa la capacidad de la empresa para transmitir información, sino también su habilidad para construir relaciones de confianza, fomentar la participación y consolidar una cultura organizacional inclusiva. Los resultados obtenidos en esta dimensión se convierten en insumos estratégicos para diseñar planes de mejora que fortalezcan la transparencia, la motivación y la sostenibilidad institucional.

Tabla 2

Estrategias y mejoras

N°	Variable
1.	La empresa debería fortalecer los canales de comunicación interna
2.	Considero importante realizar reuniones periódicas informativas
3.	Las capacitaciones mejorarían la comunicación entre áreas
4.	Los espacios de integración fortalecen el trabajo en equipo
5.	La implementación de nuevas estrategias de comunicación sería beneficiosa

Dimensión 2: Estrategias y Mejoras no solo recoge propuestas de los trabajadores, sino que también constituye un insumo estratégico para el diseño de un plan de comunicación organizacional que articule acciones concretas en torno a la eficiencia informativa, la participación y el bienestar laboral. Los resultados de esta dimensión permiten proyectar a Corsan hacia una cultura organizacional más moderna, participativa y humana, donde la comunicación interna se convierta en un motor de productividad, cohesión y sostenibilidad institucional.

A continuación, se presentan los apartados de resultados según información recolectada por los diferentes instrumentos y técnicas utilizadas. A su vez que se realizará una correlación como bien se expone en la investigación cualitativa con el fin de profundizar en los análisis de dichos resultados, que a su vez darán un esbozo de qué aspectos mejorar en Corsan y cuáles están funcionando de manera idónea según percepción de sus colaboradores.

La encuesta se ha convertido en una herramienta fundamental para el estudio de las relaciones sociales. Las organizaciones contemporáneas, políticas, económicas o sociales utilizan esta técnica como un instrumento indispensable para conocer el comportamiento de sus grupos de interés y tomar decisiones sobre ellos.

Es importante enfatizar que dicha encuesta tiene unas etapas a lo largo del estudio de investigación tales como: identificar una problemática a medir y tipo de muestra. En el presente estudio se tomó como caso de análisis a un empleado de la empresa Corsan. Para la recolección de información se emplearon las técnicas de explicación y entrevista, siendo esta última de carácter exploratorio, como lo refiere Romo (1998), el propósito de estas encuestas es tener un primer acercamiento al fenómeno o tema estudiado. Sirven para identificar las características generales o dimensiones del problema, así como para establecer hipótesis y alternativas de trabajo.

La encuesta se responde por medio de un enlace que se le suministra a cada colaborador mediante correo electrónico, WhatsApp o directamente en entrevista cara a cara. A su vez, esta permite recolectar los datos de manera cuantitativa y su interpretación cualitativa, con lo que se

busca conocer la percepción de los empleados sobre temas de comunicación al interior de la empresa, con el fin de establecer resultados y análisis para un posible plan de intervención y mejora.

En relación con lo anterior, podemos definir la encuesta, según Anguita (2013), como una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características.

Resultados

Como parte del proceso de recolección de datos, se aplicaron 100 encuestas a colaboradores pertenecientes a las distintas áreas de Industrias Metálicas Corsan S.A., lo que representa aproximadamente el 52 % de la población laboral de la empresa. Este porcentaje constituye una muestra representativa que permite obtener resultados confiables para el análisis del fenómeno estudiado. Los datos recopilados evidencian que algunos indicadores presentan valoraciones superiores a la media, aspecto que permite identificar tendencias relevantes en la percepción de los trabajadores sobre los procesos de comunicación interna.

La muestra seleccionada en la empresa Corsan fue de 100 trabajadores de todas las áreas. Es de enfatizar que el total de empleados son 193, lo que corresponde tener una muestra representativa con el 52,08 %, y que implica que está por encima de la media. Es decir, los resultados arrojados tienen buena fiabilidad y coherencia.

López (2004, como se citó en Sánchez y Barreto, 2024) señala que la población representa el universo de estudio sobre el cual se desarrolla una investigación. A partir de esta se delimitan los objetivos y el alcance del análisis. Asimismo, la muestra constituye un subconjunto representativo de la población que permite obtener información relevante de manera más eficiente, facilitando la recolección, procesamiento e interpretación de los datos.

- El 52 % considera que la comunicación tiene barreras y no es la mejor.
- El 49 % refieren que la información no llega de la manera adecuada ni en el momento requerido.
- El 70 % Identifica dificultades que afectan el flujo de información. Es decir, barretas en la comunicación.
- El 85 % considera necesario fortalecer la comunicación mediante reuniones, capacitaciones y canales formales.

Los hallazgos indican que, aunque hay una percepción razonablemente sobre la comunicación organizacional en Corsan (52 %), todavía existen importantes obstáculos vinculados a la coordinación entre departamentos y la efectiva difusión de información. Un 70 % de los empleados señala la presencia de impedimentos comunicativos en la compañía, mientras que un 85 % opina que es esencial llevar a cabo estrategias de mejora. Estos resultados subrayan la necesidad y/o urgencia de reforzar los canales de comunicación, fomentar espacios de participación y/o retroalimentación y crear iniciativas que faciliten la integración entre los distintos niveles de la organización. Esta situación respalda la necesidad de implementar un plan de intervención enmarcado dentro del plan de comunicación organizacional. Dicho plan tiene como propósito fortalecer los procesos internos de interacción, promoviendo una comunicación más efectiva entre los miembros de la organización y, en consecuencia, contribuyendo a la mejora del clima laboral. Desde una perspectiva investigativa, este enfoque permite no solo atender las problemáticas detectadas, sino también generar evidencia sobre el impacto de la comunicación en la dinámica organizacional

Estrategias de Intervención

Estrategia 1 Fortalecimiento de canales de comunicación interna

Actividad

- Creación del boletín informativo mensual digital
- Implementación de carteleras físicas y digitales.
- Creación de grupos informativos corporativos de WhatsApp.
- Publicación semanal de novedades institucionales.

Indicadores —- cuantitativos

Evidencias

- Boletines
- Fotografías de carteleras
- Capturas de grupos corporativos
- Encuestas

Estrategia 2: Programa de reuniones informativas y retroalimentación

Actividades

- Reuniones mensuales entre directivos y colaboradores.
- Espacios de preguntas y respuestas.
- Socialización de metas, cambios y resultados.

Indicadores —- cuantitativos

Evidencias

- Actas
- Listados de asistencia
- Fotografías
- Encuestas

Indicadores —- cuantitativos

Estrategia 3: Programa de comunicación bidireccional

Actividades

- Instalación de buzón físico y digital de sugerencias.
- Creación del programa "Tu Voz Cuenta".
- Encuestas trimestrales de percepción.

Indicadores —- cuantitativos

Evidencias

- Registro de sugerencias
- Informes trimestrales
- Planes de mejora

Estrategia 4: Capacitación en comunicación organizacional

Actividades

- Talleres sobre comunicación efectiva.
- Capacitación a líderes en escucha activa.
- Formación en resolución de conflictos.

Indicadores —- cuantitativos

Evidencias

- Certificados
- Listados de asistencia
- Evaluaciones

Estrategia 5: Integración organizacional y cultura corporativa

Actividades

- Jornadas de integración
- Celebración de fechas especiales
- Reconocimiento al colaborador destacado
- Campañas de valores corporativos

Indicadores —- cuantitativos

Evidencias

- Fotografías.
- Registros de asistencia.
- Informes de actividades.

Cronograma de implementación (Cada cuánto se va aplicar la estrategia según los meses del año*)*

Resultados esperados

- Mejor flujo de información entre áreas.
- Reducción de barreras comunicativas.
- Incremento de la participación de los colaboradores.
- Mayor integración entre administrativos y operarios.
- Fortalecimiento del clima laboral.
- Incremento del sentido de pertenencia.
- Consolidación de una comunicación organizacional bidireccional y efectiva.

Figura 3

Modelo Simplificado de Comunicación Organizacional (CO)

Aspecto	Barreras identificadas	Estrategias de mejora	Objetivo
Jerarquización	Aumento de niveles jerárquicos que ralentizan la transmisión de información.	Reuniones periódicas entre niveles para agilizar decisiones y aclarar mensajes.	Favorecer la fluidez y transparencia comunicativa.
Retroalimentación	Falta de confirmación sobre la recepción y comprensión de mensajes.	Implementar sistemas de *feedback* continuo y espacios de diálogo.	Asegurar la comprensión y aplicación efectiva de la información.
Medios de comunicación	Uso de canales informales que generan distorsión y pérdida de datos.	Diversificar canales (digitales, presenciales, escritos) según tipo de mensaje.	Garantizar precisión y accesibilidad de la información.
Integración organizacional	Corta interacción entre áreas, lo que limita la cooperación.	Crear espacios de integración y actividades interdepartamentales.	Fortalecer la confianza y el clima laboral.

Nota: Elaboración propia.

Resultados de entrevistas

Por ética profesional, reserva legal, sin embargo, sobre todo, por el consentimiento voluntario de los empleados en particular de la empresa Corsa SA, se expondrán algunos nombres de trabajadores que realizan una asociación libre sobre la entrevista/experiencia laboral y que sirve de insumo importante para dicha investigación.

Frente a la categoría: Comunicación organizacional:

Según Alexander Ospina, auxiliar en Seguridad y Salud en el Trabajo; la percepción de la comunicación interna dentro de la organización se ubica en un nivel intermedio: *"Ni tan buena ni tan mala, un punto medio"*. El entrevistado señala que, aunque los mensajes suelen ser claros, en ocasiones llegan de manera tardía, lo que repercute en la eficiencia de los procesos. Si bien la relación entre administrativos y operarios no se ve directamente afectada, enfatiza en que existen pocos canales de comunicación directa, lo que genera retrasos en la ejecución de tareas. Además, identifica barreras como la jerarquización excesiva y la dependencia de medios informales, por ejemplo, los comentarios de pasillo, los cuales limitan la transparencia y la confianza organizacional. Esta apreciación coincide con lo planteado por Robbins y Judge (2017), quienes afirman que la falta de canales formales y efectivos puede derivar en distorsiones de la información y en una disminución de la credibilidad institucional.

Por otra parte, Andrés Bohórquez, coordinador de Trefilación; manifiesta que la comunicación interna cumple su función básica, pero advierte que la información suele perderse en el camino debido a la cantidad de intermediarios que participan en el proceso. Reconoce la existencia de medios oficiales como circulares y correos electrónicos, aunque señala que no siempre son utilizados de manera efectiva. Para Bohórquez, la principal barrera radica en la ausencia de retroalimentación: la información se transmite, pero rara vez se confirma si fue comprendida o aplicada correctamente. Esta observación se relaciona con lo expuesto por Costa (2012), quien sostiene que la comunicación interna debe concebirse como un sistema integrado que no solo informe, sino que también garantice la comprensión y la participación activa de los trabajadores.

En conjunto, ambas entrevistas reflejan una problemática común en organizaciones industriales: la prevalencia de una comunicación descendente, con escasos espacios de retroalimentación y participación. Este hallazgo evidencia la necesidad de fortalecer los canales formales, reducir la dependencia de medios informales y promover una comunicación más inclusiva y bidireccional y medios de comunicación digitales. De esta manera, se podría mejorar la transparencia, la confianza y la eficiencia en la ejecución de tareas, aspectos que resultan fundamentales para la sostenibilidad y competitividad de Industrias Metálicas Corsan S.A.

Categoría 2: Estrategias de mejora

El trabajador Andrés Bohórquez, coordinador de Trefilación, resaltó de manera positiva la necesidad de fortalecer la claridad y oportunidad de los mensajes como condición indispensable para evitar confusiones y garantizar que la información llegue en el momento adecuado. En su opinión, la implementación de reuniones periódicas entre administrativos y operarios permitiría alinear objetivos, resolver dudas de forma inmediata y generar mayor cohesión entre las áreas. Asimismo, subrayó la importancia de los espacios de integración como talleres y convivencias, los cuales contribuyen a fortalecer las relaciones interpersonales y a reducir la percepción de distancia jerárquica. Finalmente, enfatizó que fomentar un clima laboral basado en la confianza es esencial para que los empleados se sientan escuchados, valorados y motivados, lo que repercute en un ambiente organizacional más saludable y productivo.

Este planteamiento coincide con lo señalado por autores como Robbins y Judge (2017), quienes sostienen que la comunicación efectiva no solo transmite información, sino que también construye confianza y cohesión social dentro de la organización. De igual manera, Costa (2012) afirma que los espacios de integración fortalecen la cultura corporativa y generan sentido de pertenencia, lo cual se traduce en mayor compromiso y productividad.

En conjunto, estas acciones no solo mejoran la comunicación interna, sino que también potencian la motivación y el sentido de pertenencia, consolidando a Corsan como una empresa que promueve la participación activa y el bienestar de sus colaboradores. Por otra parte, en palabras de Alexander Ospina, auxiliar en SST, (2026) en Corsan se evidencia un panorama muy positivo en

cuanto a la comunicación organizacional. “La empresa ha logrado ampliar ciertos canales de comunicación incorporando algunas herramientas digitales ágiles como grupos internos y plataformas colaborativas, lo que facilita el acceso a cierta información. Igualmente, se destacan los espacios de diálogo entre compañeros de la misma área, fortaleciendo el trabajo en equipo. Además, las actividades de integración como talleres y convivencias pueden reforzar el sentido de pertenencia y motivan a nosotros los empleados, generando cohesión y entusiasmo colectivo. Todo esto se complementa con un clima laboral positivo, en el que como trabajadores nos podemos sentir escuchados, valorados y motivados, lo que impulsa la confianza y la colaboración”.

En conjunto, estas prácticas reflejan que Corsan no solo ha venido construyendo una comunicación interna efectiva, sino que también está transitando el camino a consolidar una cultura organizacional moderna, participativa y humana, donde la comunicación fluye de manera natural y se convierte en un motor de productividad, bienestar y orgullo de pertenencia.

La correlación entre ambas entrevistas revela que Corsan posee una base sólida de comunicación organizacional, con medios oficiales y relaciones laborales estables. Las barreras identificadas (intermediarios, jerarquización, falta de retroalimentación) no representan un quiebre, sino retos que, al ser atendidos, pueden potenciar la eficiencia y la confianza interna. En otras palabras, la comunicación ya cumple su propósito, pero tiene un margen de mejora que, de aprovecharse, puede convertirla en un verdadero motor de coordinación y productividad.

De las entrevistas realizadas a Alexander Ospina (auxiliar en SST) y Andrés Bohórquez (coordinador de Trefilación), se pueden extraer puntos de coincidencia que permiten construir una visión positiva de la comunicación organizacional (CO) en Corsan:

- Cumplimiento de la función básica: ambos empleados reconocen que la comunicación logra transmitir la información necesaria para el trabajo, aunque con oportunidades de mejora en la claridad y la retroalimentación.
- Existencia de medios oficiales: se destacan canales formales como circulares y correos, lo cual evidencia que la empresa cuenta con estructuras de comunicación establecidas, aunque aún no se aprovechan al máximo.

- Relación laboral estable: a pesar de las limitaciones, la relación entre administrativos y operarios no se ve afectada negativamente, lo que refleja un ambiente laboral sano y con disposición al diálogo.
- Oportunidad de mejora en retroalimentación: la falta de confirmación sobre la comprensión de los mensajes es vista como una barrera, pero también como un área clara de intervención para fortalecer la confianza y la transparencia.

Asimismo, los resultados de las entrevistas, se puede decir que permiten evidenciar que la comunicación organizacional cumple actualmente una función básica de transmisión de información, pero presenta retos significativos relacionados con la claridad, la oportunidad y la retroalimentación de los mensajes. Los hallazgos muestran que, aunque existen canales oficiales y relaciones laborales estables, la dependencia de medios informales, la jerarquización excesiva y la falta de confirmación sobre la comprensión de la información limitan la transparencia y la confianza interna.

No obstante, también se identifican prácticas positivas y estrategias de mejora que reflejan un proceso de transición hacia una cultura organizacional más moderna y participativa. La propuesta de reuniones periódicas, espacios de integración y el uso de herramientas digitales ágiles se perfilan como mecanismos clave para fortalecer la cohesión, reducir la percepción de distancia jerárquica y consolidar un clima laboral basado en la confianza y el reconocimiento.

En términos académicos, estos resultados corroboran lo planteado por autores como Robbins y Judge (2017) y Costa (2012), quienes destacan que la comunicación interna no debe limitarse a la transmisión de mensajes, sino que debe concebirse como un sistema estratégico que articule información, participación y cultura organizacional. En el caso de Corsan, la correlación entre las percepciones de los entrevistados revela que la empresa posee una base sólida de comunicación, pero con un margen de mejora que, al ser atendido, puede convertirla en un verdadero motor de coordinación, productividad y sostenibilidad.

En síntesis, la comunicación organizacional en Corsan se encuentra en un punto de equilibrio: cumple su propósito esencial, pero requiere fortalecerse mediante prácticas inclusivas y bidireccionales que promuevan la participación activa de los empleados. De lograrse este avance,

la empresa no solo optimizará sus procesos internos, sino que también consolidará una cultura corporativa caracterizada por la confianza, la motivación y el sentido de pertenencia, elementos indispensables para enfrentar los desafíos del sector metalmecánico en un entorno competitivo y en constante transformación.

Análisis de resultados

La triangulación de la información obtenida mediante encuestas, entrevistas y observación participante permitió identificar una relación directa entre la calidad de la comunicación organizacional y la percepción del clima laboral dentro de Industrias Metálicas Corsan S.A.

Los datos cuantitativos evidencian que más de la mitad de los trabajadores perciben limitaciones en la comunicación interna, mientras que los resultados cualitativos explican que dichas limitaciones están asociadas principalmente a la falta de retroalimentación, la excesiva jerarquización de la información y la escasez de espacios de interacción entre las áreas administrativas y operativas.

Esta situación confirma que la comunicación organizacional no debe entenderse únicamente como la transmisión de información, sino como un proceso social que facilita la construcción de relaciones, la participación y el compromiso institucional. En este sentido, Costa (2012) sostiene que una comunicación interna efectiva genera sentido de pertenencia y favorece la identificación de los trabajadores con los objetivos organizacionales.

Los hallazgos permiten concluir que Corsan posee una estructura comunicativa funcional, pero requiere fortalecer mecanismos de comunicación ascendente y horizontal con una mayor participación de los colaboradores en los procesos organizacionales. La implementación de reuniones periódicas, espacios de diálogo, capacitaciones y estrategias de reconocimiento laboral contribuirá significativamente a disminuir las barreras identificadas y mejorar la coordinación entre áreas.

Percepción sobre la comunicación organizacional

Los resultados obtenidos a través del instrumento de evaluación evidencian que, si bien la comunicación organizacional en Industrias Metálicas Corsan es percibida por los colaboradores como un proceso funcional para el desarrollo de las actividades diarias, aún presenta debilidades

significativas que limitan su efectividad. Los aspectos que obtuvieron una valoración superior al 50 % reflejan que existe una estructura básica de comunicación; sin embargo, persisten dificultades relacionadas con el flujo oportuno de la información, la claridad de los mensajes institucionales, la rapidez con la que estos son transmitidos y la articulación entre las diferentes áreas de la organización. Estos resultados permiten inferir que la comunicación cumple una función operativa, pero no alcanza un nivel estratégico que garantice la participación, la integración y el acceso equitativo a la información por parte de todos los colaboradores.

Uno de los hallazgos más relevantes del estudio corresponde a la percepción compartida por los trabajadores respecto a que *"la comunicación se estanca en ciertas áreas y no permite llegar a todos los niveles",* situación que evidencia la existencia de barreras comunicacionales entre los diferentes niveles jerárquicos y funcionales de la empresa. Esta apreciación sugiere que la información tiende a concentrarse en determinados departamentos o cargos, dificultando que los mensajes institucionales lleguen de manera uniforme al personal operativo. Como consecuencia, se generan vacíos informativos, interpretaciones diferentes sobre una misma situación y limitaciones para que los colaboradores participen activamente en los procesos organizacionales. Al respecto, Joep Cornelissen (2020) sostiene que la comunicación organizacional solo cumple su función estratégica cuando garantiza un flujo continuo, transparente y bidireccional de la información, permitiendo alinear a los colaboradores con los objetivos institucionales y fortalecer la coordinación entre las diferentes áreas de la organización.

Las respuestas cualitativas obtenidas durante la aplicación del instrumento complementan los resultados cuantitativos y permiten comprender con mayor profundidad las necesidades comunicativas existentes dentro de la empresa. Expresiones como *"nos enteramos de los cambios de manera tardía y cuesta adaptarse", "hace falta más comunicación entre la parte administrativa y producción" y "cuesta mucho tomar decisiones informadas por falta de la misma"* reflejan que los colaboradores perciben deficiencias en la oportunidad, cobertura y efectividad de los procesos de comunicación interna. Estas manifestaciones evidencian que la información no siempre llega en el momento adecuado ni mediante los canales más eficaces, afectando la capacidad de adaptación frente a cambios organizacionales, la coordinación de las actividades laborales y la toma de decisiones en los diferentes niveles de la organización. En este sentido, la literatura

especializada señala que la comunicación oportuna y transparente constituye un elemento indispensable para reducir la incertidumbre, facilitar los procesos de cambio y fortalecer el compromiso de los trabajadores con la organización (Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, 2022).

Los hallazgos obtenidos permiten concluir que los colaboradores reconocen la importancia de fortalecer la comunicación interna mediante el diseño e implementación de mecanismos de comunicación bidireccional que promuevan no solo la transmisión efectiva de la información, sino también la participación activa de los trabajadores en los procesos organizacionales. Una comunicación bidireccional favorece la retroalimentación permanente, facilita el intercambio de ideas y experiencias, incrementa los niveles de confianza entre directivos y colaboradores y permite que las decisiones institucionales incorporen las necesidades y expectativas del talento humano. Desde esta perspectiva, la comunicación deja de ser un proceso exclusivamente informativo para convertirse en un recurso estratégico que contribuye al fortalecimiento de la cultura organizacional, la cohesión interna y la mejora continua de la gestión empresarial. Como afirman Mary Welch y Paul R. Jackson (2007), una comunicación interna eficaz incrementa el compromiso de los colaboradores, fortalece las relaciones organizacionales y mejora significativamente el desempeño institucional al favorecer procesos de participación y diálogo permanente.

Discusión

Los resultados obtenidos evidencian que la comunicación interna en Corsan presenta características similares a las reportadas en diferentes estudios sobre organizaciones industriales. La existencia de barreras asociadas a la jerarquización de la información, la limitada retroalimentación y la escasez de espacios de comunicación horizontal confirma lo planteado por Robbins y Judge (2022), quienes señalan que los flujos comunicativos excesivamente verticales tienden a restringir la participación de los colaboradores y dificultan la apropiación de los objetivos organizacionales.

De igual manera, los hallazgos coinciden con los planteamientos de Costa (2012), quien sostiene que la comunicación interna debe trascender la transmisión de información para convertirse en un mecanismo de construcción de cultura organizacional. En el caso de Corsan, los trabajadores no solo manifiestan la necesidad de recibir información de manera más oportuna, sino también de participar activamente en los procesos comunicativos de la empresa. La alta aceptación de estrategias como reuniones periódicas, buzones de sugerencias y espacios de integración evidencia que los colaboradores perciben la comunicación como un elemento fundamental para fortalecer la confianza institucional y el sentido de pertenencia.

Conclusiones y recomendaciones

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de información evidencian que, aunque la comunicación organizacional en Industrias Metálicas Corsan cumple una función estratégica que permite el desarrollo de las actividades cotidianas, aún presenta debilidades relacionadas con el flujo de la información, la oportunidad en la difusión de los mensajes, la articulación entre las áreas administrativas y operativas, así como la existencia de mecanismos limitados para la retroalimentación y la participación de los colaboradores. Estas situaciones generan barreras comunicativas que afectan la coordinación de los procesos, incrementan la posibilidad de interpretaciones erróneas y limitan el involucramiento del talento humano en las decisiones que impactan su entorno laboral.

Los hallazgos obtenidos tanto en el análisis cuantitativo como en las apreciaciones cualitativas de los colaboradores permiten concluir que existe una necesidad institucional de fortalecer los procesos de comunicación interna mediante la implementación de estrategias estructuradas, permanentes y alineadas con los objetivos estratégicos de la organización. En este sentido, la investigación demuestra que una comunicación organizacional eficaz no depende únicamente de la existencia de canales de información, sino de la capacidad institucional para garantizar procesos de comunicación bidireccionales, oportunos, transparentes y participativos que promuevan la interacción entre todos los niveles jerárquicos y favorezcan la construcción de una cultura organizacional orientada a la colaboración, la confianza y el compromiso colectivo.

En concordancia con estos resultados, se propone el Plan de Intervención para el Fortalecimiento de la Comunicación Organizacional en Industrias Metálicas Corsan, concebido como una estrategia de mejora organizacional orientada a optimizar los procesos de comunicación interna mediante la implementación de acciones sistemáticas que permitan fortalecer el flujo de información, mejorar la coordinación entre las diferentes áreas funcionales y promover una participación más activa de los colaboradores en la dinámica institucional. El objetivo general del plan consiste en fortalecer la comunicación organizacional mediante estrategias que faciliten el

flujo oportuno de la información, la coordinación interdepartamental y la participación de los colaboradores, contribuyendo al fortalecimiento de la cultura organizacional y al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

Para garantizar la efectividad de la propuesta, el plan de intervención contempla un conjunto de acciones organizadas en un cronograma de ejecución, con actividades orientadas al fortalecimiento de los canales de comunicación interna, el diseño de mecanismos de retroalimentación, la implementación de espacios de participación, el reconocimiento de los colaboradores y el aprovechamiento de herramientas de comunicación institucional. De igual manera, incorpora indicadores de seguimiento y evaluación que permitirán medir el nivel de cumplimiento de las actividades propuestas, el grado de participación de los trabajadores, la mejora en la percepción de la comunicación organizacional y el impacto de las estrategias implementadas sobre el clima organizacional y la eficiencia de los procesos internos.

Desde una perspectiva académica, esta propuesta se fundamenta en el enfoque de mejora continua de la gestión organizacional, entendiendo la comunicación interna como un proceso estratégico que agrega valor a la organización al fortalecer la coordinación, facilitar la toma de decisiones, promover el compromiso de los colaboradores y consolidar una cultura organizacional basada en la participación y el aprendizaje colectivo. En este sentido, la implementación del plan de intervención representa una oportunidad para transformar la comunicación en un factor estratégico de desarrollo organizacional, generando beneficios tanto para el bienestar de los trabajadores como para la competitividad y sostenibilidad de Industrias Metálicas Corsan. Como afirman Welch y Jackson (2007), una comunicación interna estratégicamente gestionada fortalece el compromiso organizacional, mejora las relaciones entre los diferentes grupos de interés internos y contribuye significativamente al desempeño y a la efectividad de las organizaciones.

Esta investigación permitió evidenciar que la comunicación organizacional constituye un factor estratégico para la sostenibilidad empresarial, especialmente en contextos industriales donde convergen dinámicas administrativas y operativas con características diferenciadas. Los resultados demuestran que el fortalecimiento de los mecanismos de comunicación bidireccional favorece no solo la transmisión eficiente de la información, sino también la participación, la confianza y el compromiso de los colaboradores.

Asimismo, el estudio aporta una propuesta de intervención aplicable a organizaciones del sector metalmecánico que enfrentan desafíos similares en materia comunicativa, constituyéndose en una herramienta de gestión orientada a fortalecer la cultura organizacional, el clima laboral y la productividad. En consecuencia, la comunicación interna debe asumirse como un recurso estratégico capaz de generar ventajas competitivas sostenibles y contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Análisis de resultados

La información recopilada a través de encuestas y entrevistas muestra que la comunicación en Industrias Metálicas Corsan SA tiene puntos fuertes y débiles.

Entre los puntos fuertes y/o hallazgo a destacar, se encuentran:

- Relaciones laborales basadas en el respeto.
- Los trabajadores están dispuestos a participar en procesos de mejora.
- La institución está interesada en mejorar la comunicación interna.

No obstante, también se encontraron aspectos a mejorar importantes tales como:

- Problemas con el flujo de información.
- Poca participación de los empleados.
- Distancia entre el área administrativa y los trabajadores.
- Falta de retroalimentación entre líderes y colaboradores.

Los resultados indican que la comunicación interna afecta directamente el ambiente laboral, la motivación y el sentido de pertenencia de los trabajadores.

Los empleados creen que es fundamental implementar estrategias para mejorar la comunicación en todos los niveles: ascendente, descendente y horizontal.

Desde el punto de vista teórico, nuestros hallazgos coinciden con los de Robbins y Judge (2017), quienes afirman que una comunicación efectiva fortalece la cultura organizacional y mejora el ambiente laboral.

Chiavenato (2009) también destaca que la comunicación organizacional facilita la coordinación de actividades y la toma de decisiones, aspectos que los trabajadores consideran necesarios para mejorar en la empresa.

En consecuencia, los resultados obtenidos justifican la necesidad de crear un plan estratégico de comunicación organizacional que permita:

- Mejorar el flujo de información.
- Aumentar la participación de los colaboradores.
- Reducir las barreras jerárquicas.
- Fomentar la integración laboral.
- Incrementar el sentido de pertenencia.
- Mejorar el ambiente organizacional.

Finalmente, estos hallazgos serán una base e insumo de suma importancia para formular estrategias de mejora continua orientadas al bienestar laboral, la comunicación interna y bidireccional que a su vez permita el fortalecimiento institucional de la empresa Industrias Metálicas Corsan.

Los hallazgos empíricos corroboran la literatura especializada al demostrar que la comunicación organizacional es un factor estratégico que incide en la eficiencia, la motivación y la cohesión institucional. La situación actual de Corsan refleja un escenario de transición: si bien existen bases sólidas de respeto y canales oficiales, persisten retos vinculados al flujo de información, la retroalimentación y la participación. Superar estas limitaciones mediante un plan estratégico integral permitirá consolidar una *cultura organizacional moderna, participativa y humana,* donde la comunicación fluya de manera bidireccional y se convierta en un motor de productividad, bienestar y sostenibilidad empresarial.

Referencias

Adler, R. B., & Rodman, G. (2011). Understanding human communication (11th ed.). Oxford University Press.

Berlo, D. K. (1960). The process of communication. Holt, Rinehart and Winston.

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. McGraw-Hill.

DeVito, J. A. (2013). The interpersonal communication book (13th ed.). Pearson.

Fernández Collado, C. (2008). La comunicación en las organizaciones. Trillas.

Forsyth, D. R. (2010). Group dynamics (5th ed.). Wadsworth.

Knapp, M. L., & Hall, J. A. (2010). Nonverbal communication in human interaction (7th ed.). Wadsworth.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Dirección de marketing (15.ª ed.). Pearson.

McQuail, D. (2010). McQuail's mass communication theory (6th ed.). Sage.

Poyatos, F. (1994). La comunicación no verbal. Istmo.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Comportamiento organizacional (17.ª ed.). Pearson.

Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). The mathematical theory of communication. University of Illinois Press.

Robles, M. D. J. M. (2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. Razón y palabra, (100), 778-795.

REBEIL, María Antonieta; NOSNIK, Abraham. Introducción. In: REBEIL, María Antonieta; RUÍZSANDOVAL, Celia. (coord.). El poder de la comunicación en las organizaciones. Universidad Iberoamericana: Editorial Plaza y Valdés, 2000. p. 13-32.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (Vol. 6, p. 84). México: Mcgraw-hill.

Gómez, F. S. J. (2016). La comunicación. Salus, 20(3), 5-6.

Corella, M. A. R., & Reséndiz, C. R. (1998). El poder de la comunicación en las organizaciones. Plaza y Valdés.

Pinzón Acosta, M. V., Contreras Pérez, A., Ramírez Molina, R. I., & de los Reyes Miquilena, D. (2021). Descripción de los niveles de comunicación organizacional. Consensus - Santiago, 5(1), 76 93. Recuperado a partir de: https://pragmatikasolutions.com/consensus/index.php/consensus/article/view/73

Yerovi, A. B. P. (2017). La comunicación interna-externa como estrategia motivacional de las organizaciones. Didasc@ lia: didáctica y educación, 8(3), 179-186.

Guerrero, Y. M. N., Monroy, C. R., & Arancibia, S. (2010). Modelo de gestión por procesos para la comunicación organizacional como recurso intangible en instituciones de Educación Superior. In Eighth LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2010)"Innovation and Development for the Americas", Arequipa, Perú.

Morales, N., Sequeira, N., Prendas, T., & Zúñiga, K. (2016). Escala de Likert una herramienta económica. Revista PDF, 6.

De Armas Ramírez, N., Lorences González, J., & Perdomo Vázquez, J. M. (2003). Caracterización y diseño de los resultados científicos como aportes de la investigación educativa. Evento Internacional Pedagogía, 40.

Romo, H. L. (1998). La metodología de la encuesta. Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación, 9, 33-74.

Sánchez, D. D. D., & Barreto, R. G. (2024). La encuesta como instrumento de recolección de datos, confiabilidad y validez en investigación científica. Revista de ciencias empresariales, tributarias, comerciales y administrativas, 3(2), 94-107.

Anguita, J. C., Labrador, J. R., & Campos, J. D. (2013). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). Atención primaria, 31(8), 527.

Chiavenato, I. (2020). Introducción a la teoría general de la administración (8ª ed.). McGraw-Hill.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Comportamiento organizacional (18ª ed.). Pearson Educación.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2016). Administración: Una perspectiva global y empresarial (14ª ed.). McGraw-Hill.

Mintzberg, H. (2017). La estructuración de las organizaciones. Ariel.

Daft, R. L. (2018). Teoría y diseño organizacional (12ª ed.). Cengage Learning.

Romo, H. L. (1998). La metodología de la encuesta. Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación, 9, 33-74.

Sánchez, D. D. D., & Barreto, R. G. (2024). La encuesta como instrumento de recolección de datos, confiabilidad y validez en investigación científica. Revista de ciencias empresariales, tributarias, comerciales y administrativas, 3(2), 94-107.

Anguita, J. C., Labrador, J. R., & Campos, J. D. (2013). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). Atención primaria, 31(8), 527.

Romo, H. L. (1998). La metodología de la encuesta. Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación, 9, 33-74.

Sánchez, D. D. D., & Barreto, R. G. (2024). La encuesta como instrumento de recolección de datos, confiabilidad y validez en investigación científica. Revista de ciencias empresariales, tributarias, comerciales y administrativas, 3(2), 94-107.

Anguita, J. C., Labrador, J. R., & Campos, J. D. (2013). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). Atención primaria, 31(8), 527.

Idalberto Chiavenato. (2019). Introducción a la teoría general de la administración (10.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Joan Costa. (2011). El ADN del DirCom: Origen, necesidad, expansión y futuro de la dirección de comunicación. CPC Editor.

Gary L. Kreps. (1995). La comunicación en las organizaciones (2.ª ed.). Addison-Wesley Iberoamericana.

Edgar H. Schein, E. H., & Peter A. Schein, P. A. (2021). Organizational Culture and Leadership (5th ed.). Wiley.

Joep Cornelissen, J. (2020). Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice (6th ed.). SAGE Publications

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. México: McGraw-Hill.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación.

Kreps, G. L. (1990). Organizational Communication: Theory and Practice. New York: Longman.

Goldhaber, G. M. (1993). Organizational Communication. Dubuque: Brown & Benchmark.

Joep Cornelissen, J. (2020). Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice (6th ed.). SAGE Publications.

Stephen P. Robbins, S. P., & Timothy A. Judge, T. A. (2022). Comportamiento organizacional (19.ª ed.). Pearson.

Mary Welch, M., & Paul R. Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. Corporate Communications: An International Journal, 12(2), 177–198.