



Universidad de Concepción
Facultad de Ingeniería
Departamento de Ingeniería Industrial



PROPUESTA DE MEJORA DE COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL INTERNA EN AVICOLA LAS RASTRAS

POR:

Catalina Jesús Schmidt Williams

Memoria de Título presentada a la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Concepción
para optar al título profesional de Ingeniero Civil Industrial

Profesora Guía:

Angela Zenteno Hidalgo, PhD.

Profesional Supervisor:

Alejandro Pereira Pérez

Septiembre 2025

Concepción, Chile

© 2025 Catalina Jesús Schmidt Williams

© 2025 Catalina Jesús Schmidt Williams

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento.

Resumen

El presente informe expone los resultados de una investigación desarrollada en la empresa “Huevos de Talca”, una de las avícolas más importantes del país, ubicada en la zona rural de la Región del Maule. La organización cuenta con una alta dotación de personal distribuido en distintas áreas operativas y administrativas, siendo clave la eficiencia en los procesos de coordinación entre plantas como la empacadora, la plastificadora y la planta de huevo líquido. Debido al crecimiento de la empresa y a la complejidad de sus operaciones, se han detectado diversas falencias en la comunicación interna, generando retrasos, malentendidos y pérdidas operativas.

El objetivo general de este trabajo fue analizar el sistema de comunicación interna existente, identificar sus principales debilidades y proponer un modelo de mejora realista, económico y contextualizado a la realidad de la empresa. Para ello, se aplicó una metodología mixta basada en encuestas a tres grupos principales (Turno San Francisco, Turno Oriente y Encuesta General), complementadas con entrevistas en a trabajadores de distintas áreas.

A partir del análisis, se evidenciaron brechas importantes en la comunicación ascendente y horizontal, así como una alta informalidad en los canales de transmisión de información. Estos resultados permitieron clasificar las problemáticas y definir propuestas considerando el nivel de acceso tecnológico y tipo de labores.

Como resultado, se diseñó un modelo de comunicación interna con propuestas concretas como la estandarización de pedidos mediante herramientas colaborativas como Google Sheets, la centralización de procedimientos vía plataformas accesibles, y la implementación gradual de protocolos de retroalimentación. Estas medidas buscan mejorar la trazabilidad, formalidad y eficiencia de la comunicación entre áreas.

Finalmente, se establecen recomendaciones que permiten abordar la problemática desde una mirada sistémica, adaptada a la realidad sociolaboral de la empresa y orientada a su sostenibilidad futura.

Abstract

This report presents the results of a study conducted at "Huevos de Talca," one of the country's largest poultry farms, located in the rural area of the Maule Region. The organization has a large staff distributed across various operational and administrative areas, with efficient coordination between plants, such as the packing plant, the laminating plant, and the liquid egg plant, being key. Due to the company's growth and the complexity of its operations, several internal communication gaps have been detected, leading to delays, misunderstandings, and operational losses.

The overall objective of this study was to analyze the existing internal communication system, identify its main weaknesses, and propose a realistic, cost-effective improvement model contextualized to the company's current situation. To this end, a mixed methodology was applied based on surveys of three main groups (San Francisco Shift, East Shift, and General Survey), complemented by in-depth interviews with employees from different areas.

The analysis revealed significant gaps in upward and horizontal communication, as well as a high level of informality in information transmission channels. These results allowed for the classification of problems and the definition of differentiated proposals based on the realities of each surveyed group, considering their level of technological access, type of work, and predominant organizational style.

As a result, an internal communication model was designed with concrete proposals such as standardizing orders using collaborative tools like Google Sheets, centralizing procedures via accessible platforms, and gradually implementing feedback protocols. These measures aim to improve the traceability, formality, and efficiency of communication between departments.

Finally, recommendations are established to address the problem from a systemic perspective, adapted to the company's social and labor reality and geared toward its future sustainability.

Índice

Capítulo 1 : Introducción.....	1
1.1 Objetivo General.....	2
1.1.1 Objetivos Específicos.....	2
Capítulo 2 : Huevos de Talca.....	4
2.1. Reseña Histórica	4
2.2. Misión y Propuesta de Valor	4
2.3. Estructura Organizacional.....	5
2.4 Gestión de personas y Comunicación Interna.....	7
Capítulo 3 : Marco Teórico.....	9
3.1. Fundamentos de la Comunicación	9
3.1.1. Definición y Elementos de la Comunicación.....	9
3.2. Comunicación Organizacional.....	9
3.2.1. Definición y Alcance de la Comunicación Organizacional	9
3.2.2. Proceso de Comunicación Organizacional.....	10
3.2.3. ¿Para qué gestionar la Comunicación Organizacional?	11
3.2.4. Importancia de la Comunicación Interna	12
3.2.5. Planificación Estratégica de la Comunicación interna.....	14
3.3. Teorías Organizacionales	15
3.3.1. Teoría Clásica de la Administración.....	15
3.3.2. Teoría de las Relaciones Humanas	16
3.3.3. Teoría General de Sistemas	17
3.3.4. Teoría de la Contingencia.....	18
Capítulo 4 : Metodología.....	20

4.1 Caracterización de la Comunicación Actual	20
4.2 Enfoque y Revisión Teórica Inicial.....	20
4.3 Diseño y Validación de Instrumento	21
4.3.1 Objetivo de la Encuesta:.....	21
4.3.2 Estructura de la Encuesta:	21
4.3.3 Indicadores Metodológicos Clave.....	23
4.4 Planificación de la Implementación de la Encuesta.....	25
4.5 Recolección de Datos Cualitativos (Entrevistas a Trabajadores Clave):	26
4.6 Análisis de Datos	27
4.7 Desarrollo de Modelo y Estrategias	27
Capítulo 5 : Resultados.....	28
5.1 Contexto actual de la comunicación del Huevos de Talca.....	28
5.2 Hallazgos sobre Modelos de Comunicación Exitosa.....	29
5.3 Comparación de Teorías de la organizacionales y su aplicación a la comunicación en Huevos de Talca	30
5.3.1 Justificación de la Elección y Exclusión de Otras Teorías:	31
5.4 Resultados de la Encuesta de Comunicación Interna	31
5.4.1 Obstáculos más Significativos por Dimensión.....	32
5.4.2 Frecuencia y Eficiencia de Medios de Comunicación	32
5.4.3 Resultados por dimensiones de la encuesta separada por grupos de encuestados.	35
5.4.4 Sugerencias de Mejora propuestas por colaboradores	40
5.5 Resultados de Entrevistas a Trabajadores Clave.....	41
5.6 Convergencia de Evidencia: Respaldo de la Encuesta y las Entrevistas	44
5.6.1 Relación entre las Entrevistas y las Dimensiones de Comunicación	44
5.6.2 Relación entre las Entrevistas y la Eficiencia de los Medios de Comunicación..	45

Capítulo 6 : Propuesta de Mejora de la Comunicación Organizacional Interna	47
6.1 Principios Rectores del Modelo de Comunicación	47
6.2 Componentes del Modelo de Comunicación	48
6.2.2 Procedimientos Operacionales Detallados	51
6.2.3 Roles y Responsabilidades Clave.....	54
6.3 Plan de Implementación Estratégico.....	55
6.4 Mecanismos de Medición y Evaluación del Impacto	56
6.5 Investigación de Herramientas Económicas y Accesibles	56
Capítulo 7 : Discusión y Conclusiones.....	58
Referencias	61
Anexos.....	64
Anexo 1: Estructura Encuesta Comunicación Interna Organizacional.....	64
Anexo 2: Pauta de Entrevista: Problemas de Comunicación que Afectan la Producción	66
Anexo 3: Gráficos de eficacia, frecuencia y principales obstáculos para trasladar información por grupo.	67

Lista de Gráficos

Gráfico 5.1: Frecuencia de uso de canales de comunicación en encuesta SF.	33
Gráfico 5.2: Frecuencia de uso de canales de comunicación en encuesta Oriente.....	33
Gráfico 5.3: Frecuencia de uso de canales de comunicación en encuesta general	34
Gráfico 5.4: Eficiencia de medios de comunicación en encuesta SF.	34
Gráfico 5.5: Eficiencia de medios de comunicación en encuesta Oriente.	35
Gráfico 5.6: Eficiencia de medios de comunicación en encuesta General.	35
Gráfico 5.7: Porcentajes de respuestas a pregunta "Mis compañeros comparten la información necesaria de manera oportuna."	36
Gráfico 5.8: Porcentaje de respuestas a pregunta "Cuando mis jefes dan instrucciones o se comunican conmigo pongo atención a lo que dicen."	37

Gráfico 5.9: Porcentajes de respuestas a pregunta "Me siento con la libertad y confianza para expresar mis ideas y preocupaciones a mis jefes directos."	38
Gráfico 5.10: Porcentaje de respuestas a pregunta: "Cuando mis jefes dan instrucciones o se comunican conmigo pongo atención a lo que dicen."	38
Gráfico 5.11: Porcentajes de respuestas a pregunta: "Me siento con la libertad y confianza para expresar mis ideas y preocupaciones a mis jefes directos."	39
Gráfico 5.12: Porcentajes de respuestas a pregunta "Cuando comunico mis ideas o sugerencias a mis jefes, siento que estas ayudan a lograr los objetivos del equipo."	40
Gráfico 5.13: Porcentajes de respuestas a pregunta "Las instrucciones y comunicaciones de mis jefes contribuyen a lograr los objetivos del equipo."	40

Lista de Tablas

Tabla 4.1: Justificación de Bloques Temáticos por casa Teoría Seleccionada	24
Tabla 4.2: Distribución de Preguntas según Bloque Temático.	25
Tabla 4.3: Años de antigüedad por colaborador en la empresa.	26
Tabla 6.1: Herramientas económicas y accesibles.....	57

Lista de Figuras

Figura 2.1: Estructura Planteles que Componen a Huevos de Talca	6
Figura 2.2: Organigrama General	6
Figura 2.3: Organigrama Equipo de Producción	7
Figura 2.4: Organigrama Equipo de Administración.....	7
Figura 3.1: Dimensiones de la Comunicación Interna en Huevos de Talca.	11
Figura 5.1: Resultados por dimensión encuesta General.....	36
Figura 5.2: Resultados por dimensión Turno San Francisco	37
Figura 5.3: Resultados por dimensión Turno Oriente	39
Figura 5.4: Matriz de Prioridad: Relación entre frecuencia de mención e impacto en la producción de los principales problemas comunicacionales.....	46
Figura 6.1: Flujo de comunicación del pedido entre plantas.....	50

Capítulo 1 : Introducción

La comunicación es un proceso esencial para la interacción humana, que va más allá de la simple transmisión de información. Implica la generación e intercambio de significados entre los individuos, abarcando la construcción y el compartir de interpretaciones y entendimientos. Este proceso dinámico permite a los individuos establecer y mantener relaciones, influir en otros y dar sentido al mundo que les rodea (Rosado, 2018).

En este proceso, elementos clave como el emisor, la codificación, el mensaje, el canal, el código, la decodificación y la retroalimentación interactúan de manera compleja, y cualquier distorsión puede afectar la efectividad de la comunicación (Paz, 2012). En el contexto organizacional, la comunicación se distingue de la interpersonal por su complejidad, influenciada por las estructuras jerárquicas y los roles definidos de las organizaciones (Cueva-Villamarín, 2024). En este contexto la comunicación se convierte en una herramienta estratégica para la gestión, utilizada para coordinar actividades, tomar decisiones e influir en el comportamiento de los empleados (Andrade, 2005).

El presente informe se centra en la mejora de la comunicación interna en Avícola las Rastras más conocida como Huevos de Talca, específicamente entre las áreas administrativas y productivas de las plantas de Ranquimili y San Francisco. Se ha identificado la necesidad de optimizar la gestión de pedidos y fortalecer la confianza entre los equipos de trabajo, para lo cual se propone la aplicación de estrategias basadas en las teorías de la comunicación organizacional.

Para abordar este problema, se llevó a cabo una investigación que combina la revisión de la literatura teórica con el análisis de los procesos actuales de comunicación en la empresa, la evaluación del impacto de la falta de interacción social y el diseño de un modelo de comunicación interna mejorado.

La comunicación interna es un pilar fundamental para el buen funcionamiento y el éxito de cualquier organización. Su importancia radica en su capacidad para influir positivamente en aspectos clave como la creación de sentido de pertenencia, la transmisión de la cultura organizacional, la alineación con los objetivos estratégicos, la facilitación del flujo de

información, la generación de un clima laboral positivo, el aumento de la motivación y el fomento de la colaboración y el trabajo en equipo. (Garrido, 2020)

1.1 Objetivo General

Mejorar la comunicación interna entre las áreas administrativas y productivas de Huevos de Talca, específicamente entre las plantas de Ranquimili y San Francisco, mediante la aplicación de estrategias basadas en las mejores prácticas propuestas por las diversas Teorías de la comunicación organizacional, con el fin de optimizar la gestión de pedidos y fortalecer la confianza entre los equipos de trabajo.

1.1.1 Objetivos Específicos

- **Objetivo 1:** Identificar modelos de comunicación exitosos y las prácticas recomendadas por la literatura.
- **Objetivo 2:** Caracterizar los procesos actuales de comunicación entre las plantas de Ranquimili y San Francisco para identificar problemas y oportunidades de mejora.
- **Objetivo 3:** Evaluar el impacto de la falta de interacción social en la gestión de pedidos y en el desempeño laboral de los empleados.
- **Objetivo 4:** Diseñar un modelo de comunicación interna que promueva la comunicación efectiva, la integración social y la motivación de los trabajadores.
- **Objetivo 5:** Proponer herramientas de bajo costo que fomenten una comunicación efectiva y el trabajo en equipo.

Estructura del informe

El presente informe se organiza en siete capítulos para desarrollar una propuesta de mejora en la comunicación interna de la avícola “Huevos de Talca”. Este trabajo se basa en diversas **teorías de la comunicación organizacional** y en un diagnóstico detallado, con información obtenida de la experiencia directa de los trabajadores, ofreciendo así una visión integral de la problemática y sus posibles soluciones.

- **El primer capítulo** introduce el contexto del proyecto, la problemática identificada en la empresa y los objetivos que guían el trabajo. También define la estructura completa del informe para una lectura coherente y progresiva.

- **El segundo capítulo** se dedica a la descripción de la organización. Aborda su historia, misión, operaciones, estructura organizativa y la situación actual de su gestión de personal y comunicación interna. Esto proporciona el contexto esencial para comprender la realidad de la empresa.
- **En el tercer capítulo**, se presenta el marco teórico que sustenta el análisis. Se exponen conceptos clave de la comunicación y el rol estratégico de la comunicación organizacional, además de analizar otras teorías relevantes como las de la Administración, Relaciones Humanas y de Contingencia, que sirven de base para la propuesta de mejora.
- **El cuarto capítulo** detalla la metodología del estudio, que incluyó una revisión teórica inicial, el diseño de encuestas y entrevistas a trabajadores, y el plan de análisis de datos para identificar las falencias principales. Se enfoca en cómo se recolectó y validó la información.
- **El quinto capítulo** presenta los hallazgos del diagnóstico, comparando la evidencia teórica con los resultados prácticos. Se analizan los obstáculos comunicacionales más significativos identificados en las encuestas y entrevistas, mostrando la consistencia entre ambos métodos para respaldar las conclusiones.
- **El sexto capítulo** expone la propuesta de mejora. Se desarrolla un modelo de comunicación interna, se definen canales, procedimientos, y se proponen herramientas económicas y accesibles. El objetivo es brindar soluciones concretas para las problemáticas detectadas.
- **El séptimo y último capítulo** contiene las conclusiones y una discusión final. En él se resumen los hallazgos más importantes y se discuten los resultados en profundidad. Se destacan los aportes del proyecto para la organización, se mencionan las limitaciones del estudio y se presentan recomendaciones futuras para la gestión de la comunicación interna.

Capítulo 2 : Huevos de Talca

2.1. Reseña Histórica

Huevos de Talca nace en 1970, estableciéndose inicialmente como una empresa familiar con un enfoque en la producción avícola a menor escala, iniciando sus operaciones con un pabellón de producción de 9.000 gallinas en la ciudad de Talca.

A lo largo de su trayectoria, la empresa ha experimentado un crecimiento sostenido y una notable evolución, expandiendo progresivamente sus operaciones, llegando a una producción con 1.100.000 gallinas, modernizando sus instalaciones y adaptándose a las dinámicas del mercado, lo que le ha permitido consolidarse como una de las empresas avícolas más modernas e importantes del país. La empresa distribuye sus productos a través de diversos canales, incluyendo más de 700 supermercados y una amplia red de clientes mayoristas, lo que le permite llegar a un público diverso y extenso. (Talca, s.f.)

2.2. Misión y Propuesta de Valor

A continuación, como una manera de caracterizar a la empresa se exponen lo que se sostiene es su misión y los pilares en los que basa su propuesta de valor.

Misión de Huevos de Talca:

Proporcionar huevos con los más altos estándares de calidad e inocuidad para mejorar la calidad de vida de los consumidores chilenos, brindando la mejor relación costo-beneficio en armonía con nuestros colaboradores, proveedores, clientes, comunidad y medio ambiente, a través de una gestión comprometida con el desarrollo sostenible.

La propuesta de valor de Huevos de Talca se basa en tres pilares, la alta calidad de sus productos, la seguridad en la entrega y su certificación en inocuidad alimentaria. Cada uno se define de la siguiente manera:

Producto de Alta Calidad: Huevos de Talca se compromete a entregar un producto de alta calidad, cumpliendo rigurosamente con los estándares más exigentes de la industria avícola y superando las expectativas de los consumidores.

Seguridad en la Entrega: La empresa otorga a sus clientes seguridad y confiabilidad en la entrega, garantizando el suministro oportuno, eficiente y en óptimas condiciones de sus productos, minimizando cualquier interrupción en la cadena de suministro.

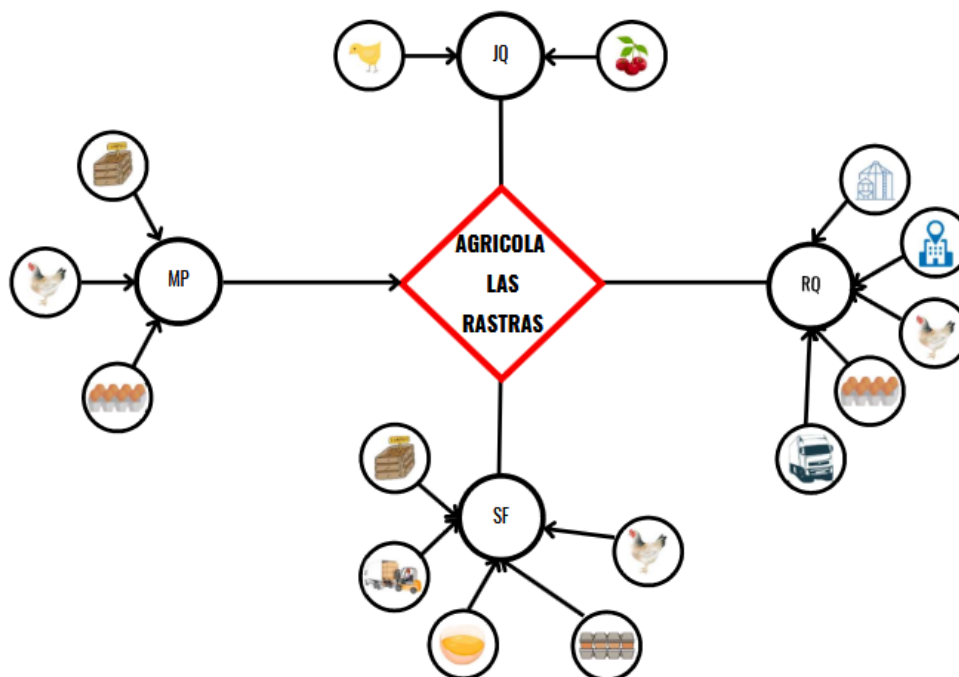
Procesos de Certificación en Inocuidad de Alimentos: Huevos de Talca cuenta con procesos de certificación en inocuidad de alimentos de vanguardia, aplicando rigurosos controles y medidas de higiene en todas las etapas de producción para asegurar la seguridad y la calidad de sus productos (Talca, s.f.).

2.3. Estructura Organizacional

Estructura de Trabajo: La empresa dispone de una estructura de trabajo eficiente y bien organizada, que incluye diferentes unidades, las que se pueden apreciar en la figura 2.1. Cada unidad tiene un riguroso monitoreo y control de calidad de las etapas del proceso productivo, desde la cría de las aves hasta el empaque y la distribución de los huevos, asegurando la excelencia en cada fase.

Para lo que se podría denominar el inicio del proceso, que es la cría de las aves, la organización cuenta con la unidad Junquillar (JQ). La producción de huevos se realiza principalmente en San Francisco (SF), donde se encuentra casi la totalidad de las aves dedicada a la producción. Además, en esta planta se encuentra la seleccionadora, máquina de mayor capacidad y tamaño dedicada a la producción, donde a través de unas transversales llegan todos los huevos de los pabellones, son seleccionados y clasificados por su tamaño y calidad, aquí también se hace la separación de los huevos fisurados para llevarlos a la sección de huevo líquido, por último, en SF también se encuentra el área de distribución de pedidos que se van completando durante el día. En la unidad Mariposa (MP), también hay producción, pero con una menor cantidad de gallinas y además, en esa unidad, se encuentra el compost. Finalmente, en la unidad Ranquimili (RQ) también hay producción con pequeña cantidad de gallinas, pero además se realiza el almacenaje de alimento para las aves, se encuentra el área administrativa de la empresa y los camiones para la distribución de alimento y huevos.

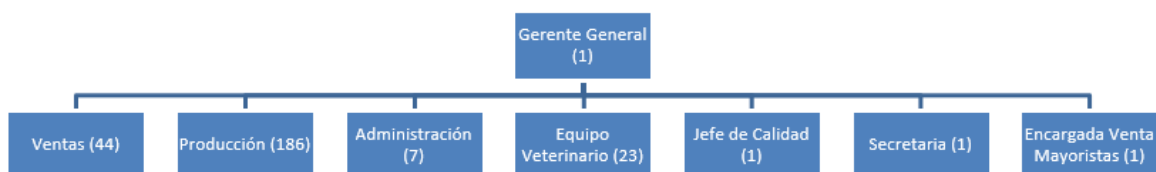
Figura 2.1: Estructura Planteles que Componen a Huevos de Talca



Fuente: Archivos de Huevos de Talca

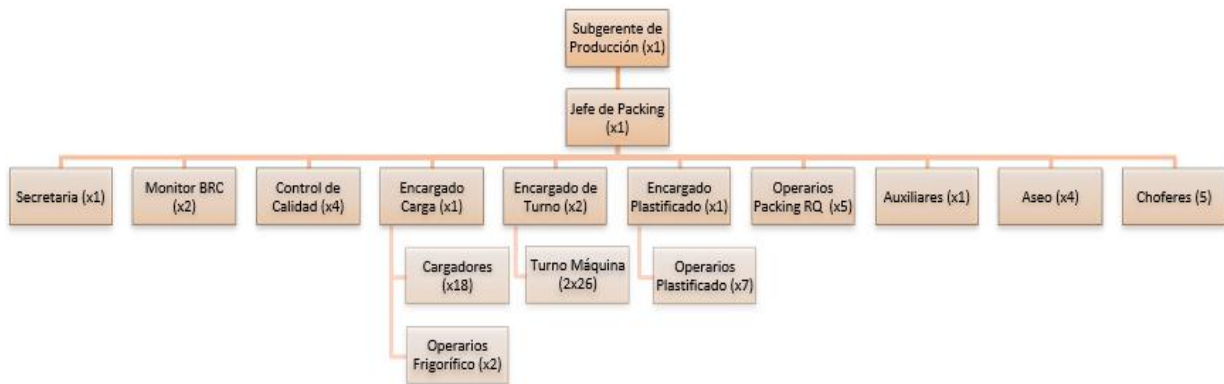
En cuanto a la organización administrativa de Huevos de Talca, el Gerente General tiene a cargo todas las áreas, lo que se puede apreciar en la figura 2.2. Cuenta con gráficos organizacionales que representan la estructura jerárquica y funcional de la empresa, incluyendo detalles de la planta de producción y del área administrativa. A continuación, se presenta los dos organigramas anteriormente mencionados en donde se da a conocer todos los puestos con los que se trabajaron, para llevar a cabo este trabajo.

Figura 2.2: Organigrama General



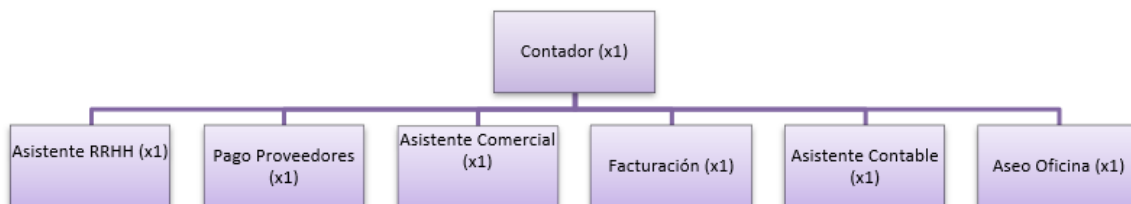
Fuente: Archivos de Huevos de Talca

Figura 2.3: Organigrama Equipo de Producción



Fuente: Archivos de Huevos de Talca

Figura 2.4: Organigrama Equipo de Administración



Fuente: Archivos de Huevos de Talca

2.4 Gestión de personas y Comunicación Interna

La fuerza laboral de Huevos de Talca está compuesta por 370 personas, en cuanto a su caracterización sociodemográfica, se puede señalar que 111 son mujeres y 259 hombres, lo que muestra la diversidad de género en la empresa. Además, se puede indicar que de la fuerza laboral el 10% tiene educación básica, 40% tiene educación media, 30% tiene educación técnica y 20% educación universitaria, que son principalmente las personas que trabajan en los puestos administrativos.

Actualmente, Huevos de Talca no dispone de datos formales ni documentación detallada sobre su cultura organizacional, sus prácticas de comunicación interna o sus políticas y estrategias de gestión de personas, lo que representa un área de oportunidad para el desarrollo de esta área en la empresa (Fuenzalida, 2025). Sin embargo, la empresa se preocupa de cumplir con la normativa laboral vigente y, por ejemplo, mantiene un 1% de empleados con discapacidad en su plantilla.

A pesar de que no existe una descripción de procesos formales para la gestión de personas, la organización tiene varias prácticas de comunicación y gestión de personas instaladas, estas son:

- Inducciones: La empresa realiza inducciones para enseñar e informar a los nuevos empleados sobre cómo realizar su trabajo.
- Comunicación Digital: Se utiliza el correo electrónico para realizar comunicaciones y entregar información a los trabajadores.
- Comunicación Directa: Las jefaturas directas realizan charlas informativas a los empleados.
- Comunicación Visual: Se colocan afiches informativos en los diarios murales.
- Bienestar del Empleado: Aunque no existe una unidad formal de equidad de género o calidad de vida, la asistente social y otras áreas colaboran para cubrir temas sensibles y de bienestar para los trabajadores.

Capítulo 3 : Marco Teórico

3.1. Fundamentos de la Comunicación

3.1.1. Definición y Elementos de la Comunicación

La comunicación se establece como un proceso esencial para la interacción humana, trascendiendo la simple transmisión de información (Rosado, 2018). En su esencia, implica la generación e intercambio de significados entre los individuos, abarcando la construcción y el compartir de interpretaciones y entendimientos (Garrido, 2020). La comunicación es un proceso fundamental para la interacción humana y la construcción de la realidad social.

Desde una perspectiva general, la comunicación se concibe como un proceso dinámico en el que los individuos intercambian mensajes para establecer y mantener relaciones, influir en otros y dar sentido al mundo que les rodea. Los elementos clave de este proceso incluyen: Emisor, Codificación, Mensaje, Canal, Código, Decodificación, Retroalimentación, estos elementos interactúan de manera compleja, y cualquier distorsión en alguno de ellos puede afectar la efectividad de la comunicación (Paz, 2012).

3.2. Comunicación Organizacional

3.2.1. Definición y Alcance de la Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional se define como el conjunto de procesos y actividades comunicativas que se desarrollan dentro de las organizaciones. Esta disciplina se enfoca en el estudio del "flujo de información y comunicación entre las personas que ocupan distintas posiciones y representan distintos roles" dentro de la estructura organizacional (Cueva-Villamarín, 2024; Garrido, 2020)

El alcance de la comunicación organizacional es amplio y multifacético. Incluye tanto la comunicación interna, dirigida a los miembros de la organización, como la comunicación externa, orientada a los diferentes públicos con los que la organización se relaciona. La comunicación interna desempeña un papel crucial en la construcción de la cultura organizacional, el fortalecimiento del sentido de pertenencia y la alineación de los empleados con los objetivos estratégicos (Castro, 2007). Por su parte, la comunicación externa es fundamental para la gestión de la imagen y la reputación de la organización, así como para

el establecimiento de relaciones con clientes, proveedores, la comunidad y otros stakeholders.

En la actualidad, el alcance de la comunicación organizacional se ha expandido aún más debido a la irrupción de las tecnologías digitales. Las redes sociales, las plataformas de comunicación online y otras herramientas digitales han transformado la forma en que las organizaciones se comunican, tanto interna como externamente (Garrido, 2020). Esto ha generado nuevas oportunidades y desafíos para la gestión de la comunicación en las organizaciones, exigiendo profesionales capacitados para diseñar e implementar estrategias de comunicación efectivas en entornos cada vez más complejos y dinámicos.

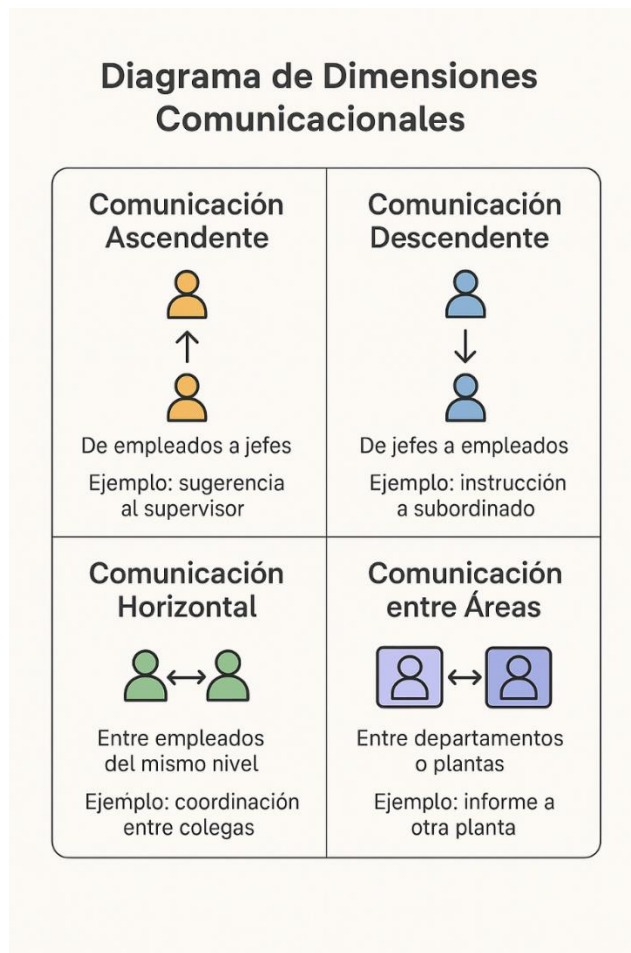
3.2.2. Proceso de Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional se distingue de la comunicación interpersonal por su mayor complejidad, debido a las características propias de las organizaciones. Las organizaciones son sistemas sociales con estructuras jerárquicas y roles definidos, lo que influye en la forma en que se desarrolla la comunicación.

En este contexto, la comunicación se convierte en una herramienta estratégica para la gestión, utilizada para coordinar actividades, tomar decisiones e influir en el comportamiento de los empleados (Andrade, 2005).

El proceso de comunicación organizacional se manifiesta en diferentes direcciones como ascendente, descendente, horizontal y entre plantas, así como se aprecia en la figura 3.1:

Figura 3.1: Dimensiones de la Comunicación Interna en Huevos de Talca.



Fuente: Elaboración Propia

La gestión efectiva de estos flujos de comunicación es esencial para el buen funcionamiento de la organización.

3.2.3. ¿Para qué gestionar la Comunicación Organizacional?

La gestión de la comunicación organizacional emerge como una necesidad fundamental para el funcionamiento eficaz y el éxito sostenible de las empresas. Su importancia radica en la capacidad de influir positivamente en diversos aspectos cruciales de la organización (Márquez, 2020).

En primer lugar, la gestión estratégica de la comunicación se erige como un pilar para la planificación organizacional. Permite alinear los mensajes y los flujos de información con los objetivos generales de la empresa, asegurando que la comunicación sirva como una herramienta para alcanzar las metas establecidas. Una comunicación bien gestionada facilita la comprensión y la adopción de las estrategias por parte de todos los miembros de la organización (Rosado, 2018).

Además, una gestión eficaz de la comunicación contribuye significativamente a la construcción de un clima laboral positivo. Fomenta la transparencia, la confianza y el diálogo abierto entre los empleados y la dirección. Un ambiente comunicativo saludable promueve la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia, elementos esenciales para la productividad y la retención del talento (Rosado, 2018).

Otro aspecto crucial es el fortalecimiento de la identidad y la cultura organizacional (Garrido, 2020). A través de la comunicación gestionada, se transmiten los valores, las creencias y las normas que definen a la organización. Esto ayuda a crear una cultura cohesiva y a reforzar el sentido de identidad entre los empleados, lo que a su vez impacta positivamente en la imagen externa de la empresa.

La gestión de la comunicación también juega un papel vital en la gestión de la imagen y la reputación de la organización. Una comunicación clara, coherente y proactiva con los diferentes stakeholders (clientes, proveedores, inversores, comunidad, etc.) contribuye a construir y mantener una imagen positiva. Asimismo, una gestión adecuada de la comunicación es esencial para afrontar situaciones de crisis y proteger la reputación de la empresa (Alvarado, 2019).

3.2.4. Importancia de la Comunicación Interna

La comunicación interna se erige como un pilar fundamental para el buen funcionamiento y el éxito de cualquier organización (Vertice, 2008). Su importancia radica en su capacidad para influir positivamente en diversos aspectos clave de la dinámica organizacional, como los que se detallan a continuación:

- **Creación de Sentido de Pertenencia:** Una comunicación interna efectiva contribuye a que los empleados se sientan parte integral de la organización, fomentando un sentido de identidad y lealtad.
- **Transmisión de la Cultura Organizacional:** La comunicación interna es el vehículo principal para difundir los valores, las creencias y las normas que definen la cultura de la organización, asegurando que todos los miembros comprendan y se identifiquen con ella.
- **Alineación con los Objetivos Estratégicos:** A través de una comunicación interna clara y constante, se asegura que los empleados comprendan los objetivos generales de la organización y cómo su trabajo individual contribuye a alcanzarlos.
- **Facilitación del Flujo de Información y Conocimiento:** Una comunicación interna eficiente garantiza que la información relevante fluya de manera oportuna entre los diferentes niveles y áreas de la organización, facilitando la coordinación y la toma de decisiones informadas.
- **Generación de un Clima Laboral Positivo:** La comunicación abierta, transparente y bidireccional contribuye a crear un ambiente de trabajo donde los empleados se sienten valorados, respetados y escuchados.
- **Aumento de la Motivación y el Compromiso:** Los empleados que están bien informados y se sienten involucrados en la organización tienden a estar más motivados y comprometidos con su trabajo.
- **Fomento de la Colaboración y el Trabajo en Equipo:** La comunicación interna facilita la interacción y el entendimiento entre los miembros de diferentes equipos, promoviendo la colaboración y el trabajo conjunto hacia metas comunes.
- **Reducción de la Incertidumbre y los Rumores:** Una comunicación interna proactiva y transparente ayuda a prevenir la propagación de información errónea y a gestionar las expectativas de los empleados en momentos de cambio o incertidumbre.

3.2.5. Planificación Estratégica de la Comunicación interna

La planificación estratégica de la comunicación interna se ha convertido en un elemento crucial para las organizaciones que buscan alcanzar sus objetivos de manera efectiva (Rosado, 2018). No se trata simplemente de comunicar información de manera aislada, sino de diseñar un plan integral que alinee la comunicación interna con la estrategia general de la organización.

Según Cuenca y Verazzi junto con Manuel Murillo en el 2018 (Cuenca, 2018; Rosado, 2018) algunos de los Elementos Clave de la Planificación Estratégica de la Comunicación Interna son:

- **Alineación con la Estrategia Organizacional:** El plan de comunicación interna debe estar directamente vinculado a los objetivos estratégicos de la organización, asegurando que la comunicación apoye y facilite el logro de las metas generales.
- **Definición de Objetivos Específicos:** Es fundamental establecer objetivos claros y medibles para la comunicación interna, como mejorar el compromiso de los empleados, fortalecer la cultura organizacional o facilitar la implementación de un cambio.
- **Identificación de Públicos Internos:** Reconocer que diferentes grupos de empleados pueden tener necesidades de información específicas y adaptar la comunicación a cada uno de ellos.
- **Selección de Canales y Herramientas:** Elegir los canales y herramientas de comunicación más adecuados para alcanzar a los diferentes públicos internos, considerando tanto los medios tradicionales como las nuevas tecnologías digitales.
- **Desarrollo de Mensajes Clave:** Definir los mensajes centrales que se quieren transmitir a los empleados, asegurando que sean claros, coherentes y consistentes con la identidad de la organización.
- **Establecimiento de un Calendario y un Presupuesto:** Planificar las actividades de comunicación interna a lo largo del tiempo, asignando los recursos necesarios para su implementación efectiva.

- **Medición y Evaluación:** Establecer indicadores para medir la efectividad de las acciones de comunicación interna y realizar evaluaciones periódicas para identificar áreas de mejora.

3.3. Teorías Organizacionales

3.3.1. Teoría Clásica de la Administración

La Teoría Clásica de la Administración surgió a principios del siglo XX como un intento por establecer principios universales para la gestión de las organizaciones, con el objetivo primordial de aumentar la eficiencia y la productividad (Rivas, 2006). Este enfoque, desarrollado principalmente por ingenieros y administradores como Frederick Taylor y Henri Fayol, se centró en la estructura formal de la organización, la jerarquía, la división del trabajo y la aplicación de métodos científicos para la optimización de los procesos productivos.

Henri Fayol y la Teoría Clásica de la Organización: Fayol, por su parte, se enfocó en la estructura y las funciones de la administración. Identificó seis funciones básicas de la empresa (técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas) y formuló catorce principios generales de la administración que consideraba aplicables a todas las organizaciones. Estos principios incluían la división del trabajo, la autoridad y la responsabilidad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación del interés individual al interés general, la remuneración,^{la} centralización, la cadena escalar, el orden, la equidad, la estabilidad del personal, la iniciativa y el espíritu de equipo (Rivas, 2006)

Características Centrales de la Teoría Clásica:

- **Énfasis en la Estructura Formal:** La teoría clásica priorizaba el diseño de una estructura organizacional clara y jerárquica, con líneas de autoridad y responsabilidad bien definidas.
- **División del Trabajo y Especialización:** Se consideraba fundamental la división de las tareas en componentes más pequeños y la especialización de los trabajadores en funciones específicas para aumentar la eficiencia.

- **Jerarquía y Autoridad:** La existencia de una cadena de mando clara y una estructura jerárquica se consideraba esencial para la coordinación y el control de las actividades.
- **Centralización de la Toma de Decisiones:** La tendencia era a concentrar la toma de decisiones en los niveles superiores de la jerarquía.
- **Racionalidad y Eficiencia:** El objetivo principal era lograr la máxima eficiencia a través de la aplicación de principios racionales y la estandarización de los procesos.
- **Visión Mecanicista de la Organización:** La organización se concebía como una máquina, donde los individuos eran considerados piezas intercambiables, con poca atención a los factores humanos y sociales.

3.3.2. Teoría de las Relaciones Humanas

La Teoría de las Relaciones Humanas surgió en la década de 1930 como una reacción y contraposición a los postulados de la Teoría Clásica de la Administración (Rivas, 2006). Este enfoque puso el foco en la importancia de los factores sociales y psicológicos en el comportamiento de los trabajadores y en la eficacia organizacional.

Orígenes y los Experimentos de Hawthorne:

El desarrollo de la Teoría de las Relaciones Humanas estuvo fuertemente influenciado por los estudios realizados por Elton Mayo y sus colaboradores en la Western Electric Company en Hawthorne, cerca de Chicago. Los Experimentos de Hawthorne, que inicialmente buscaban investigar la relación entre las condiciones físicas del trabajo (como la iluminación) y la productividad, revelaron hallazgos inesperados que llevaron a un cambio fundamental en la comprensión del comportamiento organizacional (Curricular; Rivas, 2006)

Los principales hallazgos de los Experimentos de Hawthorne incluyeron:

- **La importancia de los grupos informales:** Se descubrió que los grupos sociales informales que se formaban entre los trabajadores tenían una influencia significativa en su comportamiento y productividad, a menudo mayor que las condiciones físicas los incentivos económicos.

- **La influencia de las relaciones sociales:** La atención y el reconocimiento social, así como la sensación de pertenencia a un grupo, demostraron ser factores clave en la motivación y la satisfacción de los empleados.
- **La relevancia de la comunicación:** La comunicación entre los trabajadores y la dirección, así como la comunicación dentro de los grupos de trabajo, se identificó como un factor importante en la moral y la productividad.
- **La importancia del liderazgo y la supervisión:** Un liderazgo más orientado a las personas, que considerara las necesidades sociales y emocionales de los trabajadores, tendía a generar mayor cooperación y productividad.

Principios Fundamentales de la Teoría de las Relaciones Humanas:

- **Énfasis en el factor humano:** A diferencia del enfoque mecanicista de la teoría clásica, esta teoría reconoce la importancia de las personas, sus necesidades sociales, sus motivaciones y sus relaciones interpersonales en el contexto laboral.
- **Importancia de los grupos sociales:** Los grupos de trabajo son vistos como unidades sociales importantes que influyen en el comportamiento individual y en la productividad.
- **Comunicación como elemento clave:** La comunicación abierta y efectiva se considera esencial para fomentar la confianza, la cooperación y un clima laboral positivo.
- **Liderazgo democrático y participativo:** Se promueve un estilo de liderazgo que involucre a los empleados en la toma de decisiones y que considere sus opiniones y sugerencias.
- **Organización como un sistema social:** La organización se concibe como un sistema social complejo, donde las interacciones humanas y las relaciones sociales son tan importantes como la estructura formal.

3.3.3. Teoría General de Sistemas

La Teoría General de Sistemas (TGS) surgió a mediados del siglo XX, principalmente a través del trabajo del biólogo Ludwig von Bertalanffy, como un intento de establecer

principios y leyes aplicables a sistemas de diversa naturaleza, desde organismos biológicos hasta sistemas sociales y organizaciones (Cuadrado, 1987). Su objetivo principal es proporcionar un marco conceptual unificado para comprender la complejidad y la interdependencia de los fenómenos en el mundo real.

Aplicación a las Organizaciones:

La TGS ha tenido una gran influencia en el estudio de las organizaciones, concibiéndolas como sistemas abiertos que interactúan continuamente con su entorno (Bertoglio, 1993). Desde esta perspectiva, las organizaciones reciben entradas (recursos humanos, materiales, información, capital), las procesan (producción, gestión, marketing) y generan salidas (productos, servicios, beneficios). La retroalimentación del entorno (reacciones de los clientes, cambios en el mercado) influye en los procesos internos de la organización.

La TGS permite comprender la complejidad de las organizaciones, la interdependencia de sus diferentes áreas o departamentos (subsistemas) y la importancia de su adaptación al entorno para asegurar su supervivencia y crecimiento. También proporciona un marco para analizar problemas organizacionales desde una perspectiva holística, considerando las múltiples variables y sus interrelaciones.

3.3.4. Teoría de la Contingencia

La Teoría de la Contingencia, aplicada al diseño de las estructuras organizacionales, se centra en la idea fundamental de que la eficacia de una estructura organizativa está determinada por su grado de ajuste a los factores de contingencia relevantes. En contraposición a la búsqueda de una "mejor manera" universal de organizar, esta perspectiva enfatiza la importancia de la adaptación a las circunstancias específicas de cada organización (Barrientos, 2011).

Evolución de la Teoría de la Contingencia según la Bibliografía

1. Primera Etapa: Enfoque en Relaciones Unidimensionales

Durante esta fase inicial, la investigación se centró en identificar factores situacionales clave que influyen en el diseño de la estructura organizacional, buscando establecer relaciones directas entre ellos y las características estructurales.

Algunos de los factores de contingencia estudiados en esta etapa incluyen:

- Entorno: Se exploró cómo las características ambientales del entorno influyen en la elección entre estructuras "mecanicistas" y "orgánicas".
- Estrategia: Se analizó la relación entre la diversificación y la descentralización, y su influencia en la divisionalización.
- Tecnología: Se examinó la relación entre la tecnología y las características de la estructura organizacional, considerando la complejidad y los grados de "mecanización".

2. Segunda Etapa: Enfoque Multidimensional Estático

Esta etapa avanzó hacia el análisis de múltiples factores de contingencia y sus interrelaciones con la estructura organizacional.

Se consideraron factores como la edad y el tamaño de la organización, la tecnología, el entorno y el poder, y se analizó cómo estos factores se relacionan con parámetros de diseño como la formalización, la especialización y la descentralización.

También se incluyeron factores como las metas, la estrategia y la cultura organizacional.

3. Tercera Etapa: Dinámica del Cambio y el Ajuste

Esta etapa introdujo la dimensión del cambio y la dinámica del ajuste estructural, reconociendo que las organizaciones evolucionan y deben adaptar sus estructuras a las cambiantes circunstancias.

Se propuso que los desajustes entre la estructura y las contingencias influyen en el desempeño y desencadenan procesos de cambio organizacional.

4. Cuarta Etapa: Contingencias Múltiples y Dinámicas

La etapa contemporánea se caracteriza por un enfoque en la complejidad y el movimiento de las contingencias, que operan como un sistema interconectado y en constante evolución.

Se exploran conceptos como la simultaneidad y el cambio en la relevancia de las contingencias, la influencia de los recursos, la bidireccionalidad de las relaciones entre contingencias y estructura, y el papel del management en el ajuste estructural (Barrientos, 2011).

Capítulo 4 : Metodología

La metodología aplicada se basó en un enfoque mixto que combinó encuestas y entrevistas para analizar la comunicación interna de Huevos de Talca. Este diseño permitió recopilar información cuantitativa y cualitativa que facilitó identificar las principales falencias y oportunidades de mejora. A partir de este proceso, se elaboró una propuesta de solución orientada a optimizar los flujos de comunicación en la empresa. Cada una de las etapas desarrolladas se explica con mayor detalle en las siguientes secciones:

4.1 Caracterización de la Comunicación Actual

Para comprender la situación actual de la comunicación en Huevos de Talca, lo que se hizo fue realizar diversas actividades de acercamiento a la empresa. Se sostuvieron reuniones con el gerente general y recursos humanos para obtener información de primera mano sobre los procesos y dinámicas existentes.

La información obtenida fue fundamental para contextualizar la investigación y orientar el diseño de los instrumentos de recolección de datos, asegurando su pertinencia para la realidad de Huevos de Talca.

4.2 Enfoque y Revisión Teórica Inicial

La presente investigación se enmarca en un enfoque cualitativo y cuantitativo, orientado a la comprensión profunda de los procesos de comunicación interna en Huevos de Talca. Estos enfoques fueron considerados los más adecuados para explorar las dinámicas y complejidades de la comunicación organizacional, permitiendo obtener una visión detallada de las experiencias de los trabajadores.

En la etapa inicial, se realizó una revisión teórica de la literatura existente sobre comunicación organizacional, incluyendo diversas teorías y las mejores prácticas recomendadas por expertos. Este proceso tuvo como objetivo principal establecer un marco de referencia sólido para evaluar la situación actual y diseñar estrategias de mejora efectivas.

Con esta información se definieron las dimensiones clave de la comunicación interna que serían exploradas en la investigación: Datos Demográficos - Canales de Comunicación y su

Efectividad - Comunicación Ascendente - Comunicación Descendente - Comunicación Horizontal - Flujo de Información y Coordinación entre Plantas - Sugerencias de Mejora.

Estas dimensiones se relacionaron directamente con la teoría de la comunicación, asegurando coherencia teórica y conceptual en el levantamiento de información para el diagnóstico de la comunicación interna de la empresa.

4.3 Diseño y Validación de Instrumento

Se diseñó una encuesta como instrumento principal para la recolección de datos entre los trabajadores de Huevos de Talca. La encuesta se estructuró en secciones orientadas a medir las 7 dimensiones específicas de la comunicación interna.

4.3.1 Objetivo de la Encuesta:

Se diseñó una encuesta con el propósito principal de recopilar información detallada y sistemática sobre las prácticas de comunicación, la efectividad de los canales de comunicación y el clima de comunicación en Huevos de Talca.

Los resultados de la encuesta se utilizaron para identificar tanto las áreas de fortaleza en la comunicación como las áreas que requieren mejoras, proporcionando una base empírica para el diseño de estrategias de comunicación interna.

4.3.2 Estructura de la Encuesta:

La encuesta se estructuró en varias secciones, cada una de ellas enfocada en una dimensión específica de la comunicación interna en Huevos de Talca, que se alinea directamente con una dimensión clave de la comunicación interna, permitiendo una evaluación exhaustiva de los diferentes aspectos de la comunicación en Huevos de Talca (Paradinas-Márquez M. d., 2024).

A) La sección sobre "Datos Demográficos" busca obtener información básica sobre los participantes, como su planta, área/departamento y antigüedad en la empresa.

B) La sección sobre "Canales de Comunicación y su Efectividad" explora los medios que los empleados utilizan para comunicarse en su trabajo y su percepción sobre la eficiencia de cada canal.

C) La sección sobre "Comunicación Ascendente" se enfoca en la comunicación de los empleados hacia sus jefes, evaluando aspectos como la libertad para expresar ideas y preocupaciones, la claridad del lenguaje utilizado y la utilidad de la retroalimentación recibida.

D) La sección sobre "Comunicación Descendente" se enfoca en la comunicación de los jefes hacia los empleados, analizando la claridad de las instrucciones, la oportunidad de la información y la calidad de la retroalimentación sobre el desempeño.

E) La sección sobre "Comunicación Horizontal" examina la comunicación entre los compañeros de trabajo, incluyendo la confianza para compartir ideas, la claridad del lenguaje y la colaboración.

F) La sección sobre "Flujo de Información y Coordinación entre Plantas" se enfoca en la comunicación entre las plantas de Ranquimili y San Francisco, analizando la claridad, oportunidad y utilidad de la información que se comparte entre ellas, así como la existencia de una retroalimentación fluida y efectiva.

G) La sección de "Sugerencias de Mejora" busca recopilar las propuestas de los empleados para optimizar la comunicación en la empresa.

Las preguntas de la encuesta se seleccionaron y adaptaron de modelos teóricos revisados, asegurando validez y confiabilidad. Se prestó especial atención a la formulación de las preguntas, utilizando un lenguaje claro y sencillo, evitando tecnicismos que pudieran dificultar la comprensión por parte de los trabajadores, considerando su nivel educativo, esta fue creada con escala tipo Likert para su evaluación con 5 posibles respuestas de menor a mayor.

La encuesta fue sometida a un proceso de validación, que incluyó la revisión por parte del gerente general y profesora guía. Se realizaron ajustes en función de la retroalimentación, para asegurar que el instrumento fuera adecuado para los objetivos y no incluyera preguntas que pudieran generar malestar.

Se planificó que la encuesta sería respondida por todos los trabajadores de producción en San Francisco y Administración en Ranquimili, siendo un total de 106 colaboradores. La misma

encuesta se separó para 3 grupos, el grupo de encuesta “General” constituido por 56 colaboradores de Ranquimili junto con los de San Francisco que incluyen a los de administración, plastificadora, carga y huevo líquido, por otro lado esta encuesta también se aplicó a los dos turnos de San Francisco, constituidos por 25 colaboradores cada uno. Además, se planificó que la encuesta tomara a las personas entre 6 y 10 minutos en contestar, esto con el objetivo de que los trabajadores pudieran responderla de manera completa y consciente. Al realizarse la encuesta el tiempo tomado realmente fueron entre 15 y 20 minutos aproximadamente. 15 minutos demoraron las personas que pertenecían a los turnos y 20 minutos las que fueron consideradas en la encuesta General, esto ya que para los colaboradores de los turnos, la sección final sobre la comunicación entre plantas no era aplicable a sus roles y, por lo tanto, no requería ser respondida.

4.3.3 Indicadores Metodológicos Clave

Indicador de Simplicidad:

- Se estableció un indicador de simplicidad para asegurar que la encuesta fuera comprensible y accesible para todos los trabajadores, considerando la diversidad en los niveles educativos dentro de la empresa.
- Este indicador se tradujo en el uso de un lenguaje claro, sencillo y directo en la formulación de las preguntas, evitando tecnicismos o jerga que pudieran generar confusión.
- También se consideró la extensión de las preguntas y las opciones de respuesta, buscando que fueran concisas y fáciles de procesar.

Indicador de Tiempo de Respuesta:

- Se definió un tiempo estimado de respuesta de entre 5 y 10 minutos para la encuesta, con el objetivo de minimizar la interrupción de las actividades laborales de los participantes y fomentar una mayor participación.
- Este indicador influyó en la extensión total de la encuesta y en el número de preguntas incluidas en cada sección, priorizando la recolección de información esencial y evitando la sobrecarga de los participantes.

Métodos de Aplicación:

- Se determinaron tres métodos de aplicación de la encuesta para adaptarla a las preferencias y necesidades de los trabajadores: Online, verbal e impresa.

4.3.4 Bloques Temáticos y Justificación Teórica:

Las preguntas de la encuesta se agruparon en bloques temáticos, cada uno de ellos fundamentado en los principios de la Teoría General de Sistemas (TGS) y la Teoría de la Contingencia.

Tabla 4.1: Justificación de Bloques Temáticos por casa Teoría Seleccionada

Bloque Temático	Justificación desde TGS	Justificación desde Contingencia
1. Accesibilidad y Confianza	La apertura entre subsistemas (ej. empleados-jefes) permite un flujo saludable de información, esencial para la autorregulación.	La comunicación accesible se adapta mejor a estructuras menos jerárquicas o con tareas interdependientes.
2. Claridad del Lenguaje	La claridad mejora la eficiencia de los flujos informativos y evita disfunciones sistémicas.	La claridad es crítica en contextos con alta rotación, complejidad técnica o diversidad de roles.
3. Oportunidad y Utilidad de la Información	Flujos de información oportunos aseguran que las decisiones se basen en datos relevantes en tiempo real.	En entornos cambiantes, la oportunidad es vital para ajustar comportamientos y tareas a nuevas demandas.
4. Retroalimentación e Intercambio	La retroalimentación es un principio esencial para el autocontrol sistémico y la mejora continua.	La retroalimentación permite adaptar el comportamiento a las exigencias particulares del entorno y del equipo.
5. Impacto de la Comunicación	Evalúa si el sistema de comunicación está cumpliendo su función como medio integrador y generador de sinergia.	Examina si los flujos comunicacionales están orientados a fortalecer el desempeño organizacional según el entorno y tipo de actividad.
6. Obstáculos Comunicacionales	Los "ruidos" en el sistema afectan el equilibrio y la eficiencia global del sistema organizacional.	Permite detectar barreras que requieren soluciones distintas según el tipo de área, estructura o recurso disponible.
7. Canales y su Efectividad	La elección de canales adecuados es clave para mantener un flujo armónico entre subsistemas.	Cada contexto requiere canales distintos.
8. Sugerencias de Mejora	Permite al sistema adaptarse y evolucionar mediante la participación activa de sus partes.	Recolecta información contextualizada para proponer mejoras acordes al entorno específico de cada área o planta.

Fuente: Elaboración Propia en base a La Guía Fundamental de Comunicación interna de Cuenca y Verazzi, junto con la revisión teórica del Capítulo 3.

Tabla 4.2: Distribución de Preguntas según Bloque Temático.

Bloque Temático	Pregunta
1. Accesibilidad y Confianza	3.1, 4.1, 5.1, 6.1
2. Claridad del Lenguaje	3.2, 4.2, 5.2, 6.2
3. Oportunidad y Utilidad de la Información	3.3, 4.3, 5.3, 6.3
4. Retroalimentación e Intercambio	3.4, 4.4, 5.4, 6.4
5. Impacto de la Comunicación	3.5, 4.5, 5.5, 6.5
6. Obstáculos Comunicacionales	6.6
7. Canales y su Efectividad	2.1
8. Sugerencias de Mejora	7.1

Fuente: Elaboración Propia

4.4 Planificación de la Implementación de la Encuesta

Se diseñó un plan detallado para la implementación de la encuesta en las plantas de Ranquimili y San Francisco. Se definieron los métodos de aplicación, considerando las características y preferencias de los trabajadores, así como los recursos disponibles.

Se establecieron tres métodos de aplicación:

- **Online:** Enlace de acceso para dispositivos electrónicos.
- **Verbal:** Opción de responder con apoyo de un encuestador para quienes tuvieran dificultades o prefirieran esta modalidad.
- **Impresa:** Encuesta en formato papel para quienes tuvieran dificultades con la tecnología o prefirieran responderla así.

La elección de estos métodos busca garantizar la inclusión y la representatividad de la muestra, permitiendo que todos los trabajadores tengan la oportunidad de participar en el estudio.

Finalmente, se coordinó con el jefe de la planta Ranquimili para informar a los trabajadores sobre la encuesta, resolver dudas y asegurar una participación fluida. _

Con todo esto, se logró que 106 trabajadores, todos los que se había planificado encuestar, 17 de Ranquimili y 88 de San Francisco respondieran la encuesta.

Como se mencionó anteriormente, el nivel educacional de los trabajadores es: 10% tiene educación básica, 40% tiene educación media, 30% tiene educación técnica y 20% educación universitaria, destacando que los que tienen enseñanza universitaria en su mayoría eran del área administrativa la cual es la población pequeña de la muestra. Además, se pudo observar que la permanencia en la empresa es alta, lo que se puede apreciar en detalle en la siguiente tabla:

Tabla 4.3: Años de antigüedad por colaborador en la empresa.

Menos de 1 año	Entre 1 y 3 años	Entre 3 y 6 años	Entre 6 y 10 años	Mas de 10 años
19	32	18	12	25

Fuente: Elaboración propia.

4.5 Recolección de Datos Cualitativos (Entrevistas a Trabajadores Clave):

Se complementaron los datos de la encuesta con una investigación cualitativa profunda. Se realizaron entrevistas semi-estructuradas a siete (7) trabajadores clave. Estos participantes fueron seleccionados estratégicamente por su rol, experiencia y conocimiento de los flujos de comunicación e incidentes operativos. Las entrevistas se enfocaron en recabar información detallada sobre:

- Incidentes específicos de fallas en la comunicación que impactaron la producción o el ambiente laboral.
- Impactos directos y emocionales en los trabajadores.
- Sugerencias de mejora. Este enfoque permitió obtener una comprensión contextual y profunda de las problemáticas.

Esta información complementa la visión cuantitativa de la encuesta, ofreciendo detalles sobre las causas, impactos y posibles soluciones. Se identificaron patrones recurrentes en los eventos narrados.

4.6 Análisis de Datos

Se combinaron metodologías cuantitativas y cualitativas para obtener una visión completa de la comunicación interna.

- **Análisis de Datos Cuantitativos (Encuesta):** Se sumaron los puntajes de las respuestas de cada pregunta y se dividieron en el total de encuestados según corresponda para posteriormente poder calcular el puntaje promedio por dimensión sumando los promedios de todas las preguntas y dividiéndolas en su total. Se generaron gráficos para visualizar los resultados.
- **Análisis de Datos Cualitativos (Entrevistas):** Se transcribieron y analizaron las entrevistas mediante un análisis temático, identificando patrones recurrentes, conceptos clave, causas subyacentes, impactos percibidos y sugerencias de mejora. La información se organizó para identificar las problemáticas más críticas.
- **Convergencia de Evidencia (Triangulación):** Se integraron y contrastaron los resultados cuantitativos y cualitativos. Se buscó la convergencia de evidencia para validar los problemas de comunicación identificados, proporcionando una comprensión robusta. Esta triangulación permitió confirmar las percepciones de la encuesta con ejemplos específicos, y explorar causas y consecuencias. La integración de datos fue fundamental para determinar que las teorías de la contingencia y general de sistemas se ajustaban a las necesidades de Huevos de Talca.

4.7 Desarrollo de Modelo y Estrategias

Una vez finalizado el análisis de los datos, se procedió al desarrollo de un modelo de comunicación interna y estrategias de mejora específicas para la avícola “Huevos de Talca”. El objetivo principal fue promover una comunicación efectiva, fluida y transparente entre todas las áreas.

Con el propósito de diseñar un modelo consistente, se compararon enfoques teóricos, seleccionando la Teoría de Contingencia y la Teoría de Sistemas. Estas teorías se eligieron por su capacidad para guiar un modelo que se adaptara a las necesidades de la organización y a la interdependencia entre sus áreas. La selección se basó en su relevancia para abordar los problemas de comunicación identificados.

El modelo de comunicación propuesto se estructuró en torno a tres componentes clave: la redefinición de canales, la creación de procedimientos estandarizados y la asignación clara de roles.

- **Canales y Procedimientos Estandarizados:** Se definieron canales de comunicación que superaran la dependencia de medios informales, centrándose en una plataforma digital de gestión visual tipo Kanban. Se diseñaron procedimientos estandarizados para flujos de información críticos, buscando reducir la informalidad, errores y la fricción. Esto incluyó la comunicación entre la planta de ventas y la de producción.
- **Mecanismos de Retroalimentación:** Se diseñaron mecanismos para fomentar la comunicación bidireccional, como reuniones periódicas de retroalimentación ascendente y reuniones semanales de coordinación entre jefes y superiores.
- **Herramientas de Comunicación:** Se seleccionaron herramientas de bajo costo y fácil acceso, analizadas por su capacidad para centralizar la información.
- **Plan de Implementación Estratégico:** Se estructuró un plan en tres fases para asegurar una transición gradual, identificar y corregir errores tempranamente, y garantizar la adopción exitosa.
- **Mecanismos de Seguimiento y Evaluación:** Se establecieron mecanismos claros para el seguimiento y la evaluación continua. Esto incluyó la definición de Indicadores Clave de Desempeño (KPIs), la aplicación de encuestas y la auditoría del cumplimiento. El objetivo fue asegurar la mejora continua y demostrar su impacto en la eficiencia operativa.

Capítulo 5 : Resultados

5.1 Contexto actual de la comunicación del Huevos de Talca

A partir de las reuniones con la gerencia y el área de recursos humanos, se constató la inexistencia de un sistema de comunicación estandarizado y la limitada influencia del área de recursos humanos en estos procesos. Además, se identificó que el bajo nivel educativo predominante de los trabajadores, que fue un factor clave a considerar para el levantamiento

de información y el diseño de mejoras. Con base en esta información, se diseñó la encuesta para asegurar su comprensión por parte de 106 trabajadores.

5.2 Hallazgos sobre Modelos de Comunicación Exitosa

Se identificó una clara evolución en el enfoque de los modelos de comunicación interna, pasando de una visión lineal y unidireccional a una perspectiva **bidireccional y circular** (Beltran, 2001). Este hallazgo es fundamental, ya que los modelos circulares se centran en la comprensión del receptor en lugar de la simple emisión del mensaje, lo que mejora la efectividad del proceso comunicativo.

Los resultados demuestran que los modelos exitosos no se limitan a la estructura jerárquica, sino que promueven un flujo de comunicación **multidireccional** (Marchiori, 2011). Se encontró que las organizaciones que implementan estos modelos reconocen que el diálogo y la retroalimentación continua son esenciales para crear un sistema comunicacional robusto y adaptativo (Delgado, 2014).

Un modelo notable que ejemplifica estos hallazgos es el **Modelo de Comunicación Interna para el Rendimiento Sistémico (C.A.R.S.)** (Bernhardt, 2023). Este modelo destaca por ver la comunicación como un componente sistémico integrado que afecta la rentabilidad y el crecimiento, en lugar de una función aislada. Los resultados sugieren que este enfoque proactivo, que busca anticipar y planificar la comunicación para prevenir problemas, es un factor clave para el rendimiento organizacional (Bernhardt, 2023).

Prácticas Recomendadas

A partir de los modelos identificados, se desprenden prácticas que han demostrado ser efectivas:

- **Fomentar la comunicación en todos los niveles:** Se encontró que las organizaciones más eficientes promueven la comunicación ascendente y transversal, no solo la comunicación descendente. Esto permite que la información fluya entre pares y desde los empleados hacia los líderes (Delgado, 2014).
- **Construir un clima de confianza:** Los datos analizados revelan que una comunicación exitosa está directamente relacionada con la capacidad de los líderes

de ser accesibles, transparentes y de cumplir con sus promesas. Esta conducta genera confianza y reduce los conflictos en el entorno laboral (Paradinas-Márquez M. C.-P., 2024).

- **Integrar la comunicación interna y externa:** Los resultados de la investigación indican que para que la propuesta de valor de una organización sea creíble y coherente, los mensajes dirigidos a los empleados deben estar alineados con los mensajes que la empresa emite hacia el público externo (Bernhardt, 2023).

5.3 Comparación de Teorías de la organizacionales y su aplicación a la comunicación en Huevos de Talca

- **Teoría General de Sistemas (TGS):**

La Teoría General de Sistemas concibe a la organización como un sistema complejo, compuesto por elementos interdependientes que interactúan entre sí.

Desde esta perspectiva, la comunicación se considera un flujo vital que conecta las diferentes partes de la organización, facilitando la coordinación y el funcionamiento global.

En el contexto de Huevos de Talca, la TGS permite analizar cómo los problemas de comunicación en una planta (Ranquimili o San Francisco) pueden repercutir en la otra, o cómo la comunicación entre diferentes áreas (administrativas y productivas) influye en la eficiencia general de la empresa.

- **Teoría de la Contingencia:**

En contraste con la TGS, la Teoría de la Contingencia postula que no existe una única "mejor manera" de organizar o comunicar, sino que la efectividad de las prácticas de comunicación depende de factores situacionales específicos. Esta teoría enfatiza la importancia de adaptar las estrategias de comunicación a las necesidades particulares de cada organización o de cada parte de ella.

En el caso de Huevos de Talca, la Teoría de la Contingencia es relevante debido a la diversidad de contextos dentro de la empresa, como las diferencias entre las plantas de

Ranquimili y San Francisco, las distintas áreas funcionales y los diversos grupos de trabajadores.

5.3.1 Justificación de la Elección y Exclusión de Otras Teorías:

La TGS proporciona un marco para comprender la interconexión entre las diferentes partes de la empresa y los flujos de comunicación que las vinculan, lo cual es crucial para analizar la coordinación entre plantas y áreas.

- **Exclusión de la Teoría Clásica:**

La Teoría Clásica de la Administración, con su enfoque en la jerarquía rígida, la centralización y la comunicación descendente, se considera menos apropiada para Huevos de Talca.

Esta teoría no reconoce suficientemente la importancia de la comunicación horizontal, la participación de los empleados y la flexibilidad para adaptarse a diferentes situaciones.

En un contexto donde la coordinación entre plantas y la colaboración entre equipos son fundamentales, un enfoque clásico sería limitante.

- **Exclusión de la Teoría de las Relaciones Humanas:**

Si bien la Teoría de las Relaciones Humanas destaca la importancia de los factores sociales y psicológicos en la comunicación, se considera que por sí sola es insuficiente.

Aunque el clima laboral y la confianza son relevantes en Huevos de Talca, la teoría no aborda con la suficiente profundidad la necesidad de diseñar canales y procedimientos de comunicación eficientes para la gestión de pedidos y la coordinación operativa.

5.4 Resultados de la Encuesta de Comunicación Interna

Esta sección desglosa los resultados clave de la encuesta de comunicación interna, identificando obstáculos, analizando la frecuencia y eficiencia de los medios de comunicación, y evaluando las principales dimensiones comunicacionales dentro de la organización.

5.4.1 Obstáculos más Significativos por Dimensión

Los datos de la encuesta revelaron desafíos comunicacionales recurrentes en distintas dimensiones:

- **Comunicación Ascendente (Empleados hacia jefes):** El obstáculo predominante fue la "Ausencia de un procedimiento definido", reportado consistentemente en la encuesta general 39,3%, Turno San Francisco 24% y Turno Oriente 36%.
- **Comunicación Descendente (jefes hacia Empleados):** Similarmente, la "Ausencia de un procedimiento definido" fue el obstáculo más frecuente en la encuesta general. Para el Turno San Francisco, el 24% lo señaló, junto con el 20% que identificó el "Exceso de información a trasladar". En el Turno Oriente, el 12% mencionó la "Ausencia de un procedimiento definido" y el 20% el "Exceso de información a trasladar".
- **Comunicación Horizontal (Entre Compañeros):** La "Ausencia de un procedimiento definido" fue el obstáculo más citado en la encuesta general. Para el Turno San Francisco, el 12% lo reportó. En el Turno Oriente, el 20% identificó el "Desconocimiento de los canales idóneos".
- **Flujo de Información y Coordinación entre Plantas/Áreas:** Los principales obstáculos en la encuesta general fueron la "Ausencia de un procedimiento definido" 35,7% y la "Falta de definición de la prioridad a otorgar a cada tipo de información" 33,9%. En los turnos específicos, San Francisco mencionó la "Ausencia de materiales adecuados" 12%, y el Turno Oriente la "Falta de definición de la prioridad" 20%.

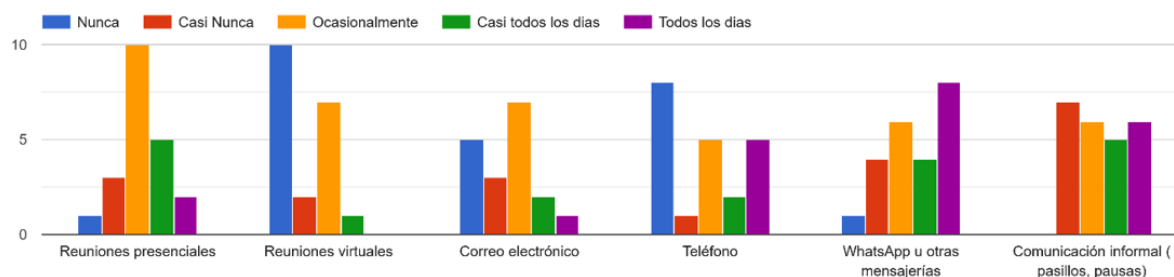
5.4.2 Frecuencia y Eficiencia de Medios de Comunicación

Esta sección analiza cómo los empleados usan y perciben la efectividad de los medios de comunicación.

A) Frecuencia de Uso de Medios de Comunicación

- **Turno San Francisco:**

Gráfico 5.1: Frecuencia de uso de canales de comunicación en encuesta SF.

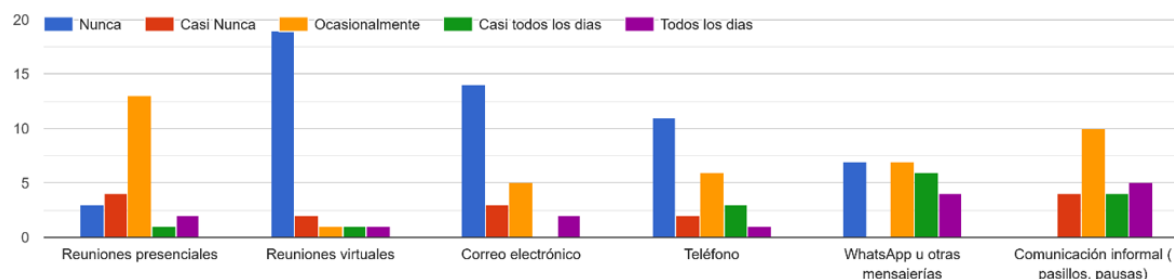


Fuente: Resultados encuesta Google forms

WhatsApp y la Comunicación Informal son los canales más dinámicos y recurrentes, mostrando preferencia por la interacción directa. Las Reuniones Presenciales tienen un uso moderado. Reuniones Virtuales y Correo Electrónico son los menos adoptados.

- **Turno Oriente:**

Gráfico 5.2: Frecuencia de uso de canales de comunicación en encuesta Oriente.

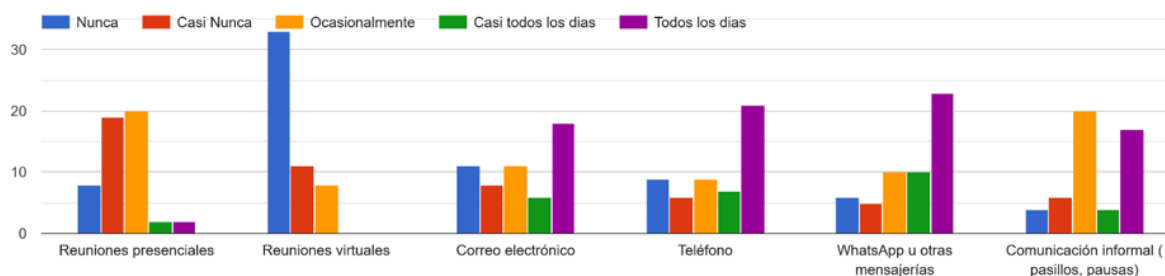


Fuente: Resultados encuesta Google forms

Similar a San Francisco, el turno oriente declaró que WhatsApp y la Comunicación Informal son los medios más esenciales y frecuentes. Las Reuniones Presenciales son mayoritariamente ocasionales. El Teléfono y el Correo Electrónico son los menos populares. Las Reuniones Virtuales son casi inexistentes.

- **Encuesta General:**

Gráfico 5.3: Frecuencia de uso de canales de comunicación en encuesta general



Fuente: Resultados encuesta Google forms

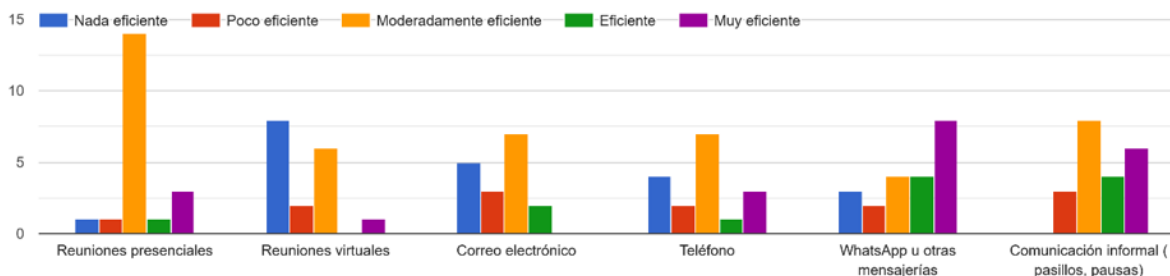
Las personas del grupo encuesta general indicaron que WhatsApp y la Comunicación Informal son los canales dominantes para el intercambio diario de información. El Correo Electrónico tiene un uso diario considerable, aunque también hay quienes no lo usan. Las Reuniones Presenciales se usan más ocasional o esporádicamente, y las Reuniones Virtuales son el medio menos utilizado.

B) Percepción de Eficiencia de Medios de Comunicación

- **Para los Turnos (San Francisco y Oriente Combinados):** La eficiencia se inclina hacia canales directos y de respuesta rápida. WhatsApp es el más valorado, seguido por la Comunicación Informal, sugiriendo que la inmediatez y cercanía son cruciales. Las Reuniones Presenciales tienen una valoración moderada. El Correo Electrónico y, especialmente, las Reuniones Virtuales son percibidos como ineficientes o poco útiles para este personal.

Turno San Francisco

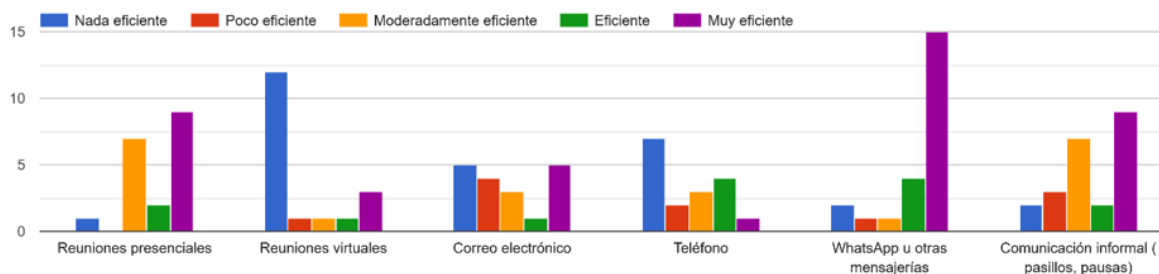
Gráfico 5.4: Eficiencia de medios de comunicación en encuesta SF.



Fuente: Resultados encuesta Google forms

Turno Oriente

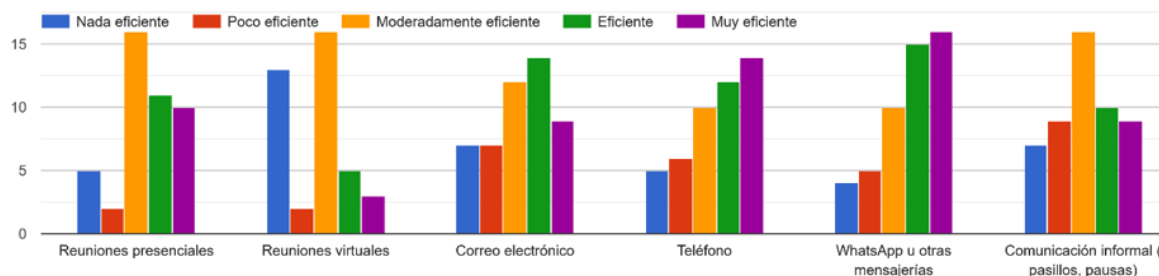
Gráfico 5.5: Eficiencia de medios de comunicación en encuesta Oriente.



Fuente: Resultados encuesta Google forms

- **Para la Encuesta General:** También hay una clara preferencia por la eficiencia de los canales directos. WhatsApp y el Teléfono son los más valorados por su inmediatez. Las Reuniones Presenciales y la Comunicación Informal muestran percepciones mixtas. El Correo Electrónico presenta opiniones divididas. Las Reuniones Virtuales son percibidas como menos eficientes. Aunque se valora la inmediatez, hay mayor tolerancia o uso del correo electrónico y el teléfono, lo que podría reflejar diferentes necesidades en áreas administrativas y de despacho.

Gráfico 5.6: Eficiencia de medios de comunicación en encuesta General.

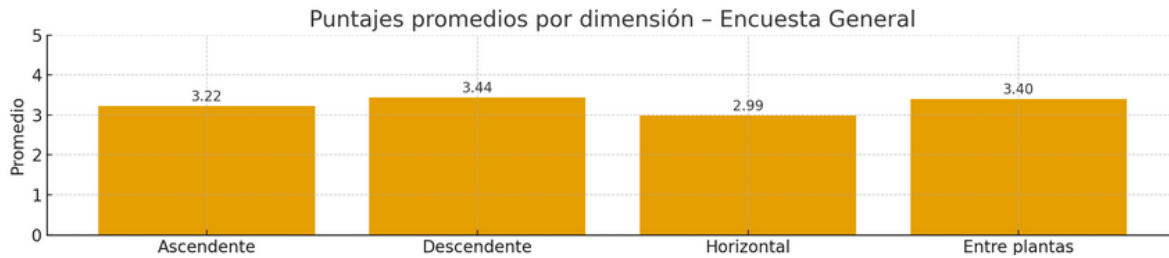


Fuente: Resultados encuesta Google forms

5.4.3 Resultados por dimensiones de la encuesta separada por grupos de encuestados.

- A) **General:** Se calculó el porcentaje de cada dimensión para el grupo de encuestados denominado “General” respecto a su promedio máximo (56 personas) para una comparación equitativa.

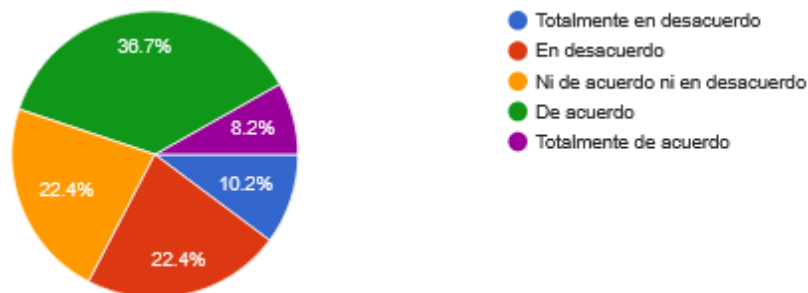
Figura 5.1: Resultados por dimensión encuesta General



Fuente: Elaboración Propia

- **Comunicación Descendente:** 3.44 Puntos (Más Alto)
- **Comunicación Horizontal:** 2.99 Puntos (Más Bajo)
- **Pregunta con el Puntaje Más Bajo:** " Mis compañeros comparten la información necesaria de manera oportuna."

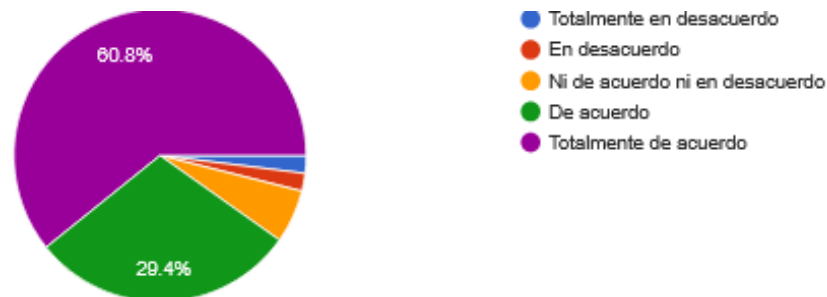
Gráfico 5.7: Porcentajes de respuestas a pregunta "Mis compañeros comparten la información necesaria de manera oportuna."



Fuente: Resultados encuesta Google forms

- **Pregunta con el Puntaje Más Alto:** "Cuando mis jefes dan instrucciones o se comunican conmigo pongo atención a lo que dicen."

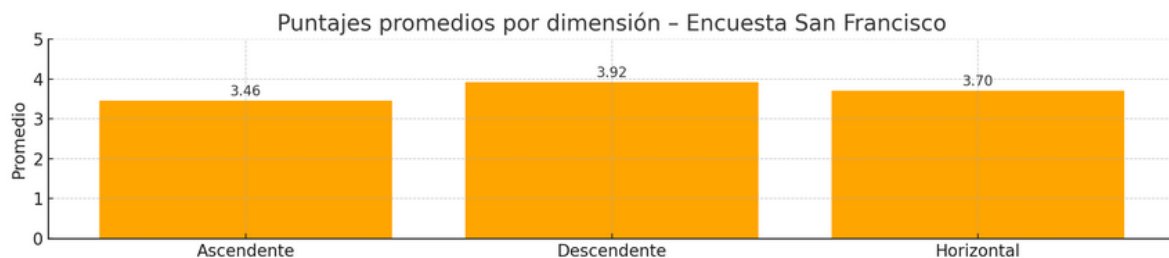
Gráfico 5.8: Porcentaje de respuestas a pregunta "Cuando mis jefes dan instrucciones o se comunican conmigo pongo atención a lo que dicen."



Fuente: Resultados encuesta Google forms

B) Turno San Francisco: Se calculó el porcentaje de cada dimensión para el grupo de encuestados denominado "Turno San Francisco" respecto a su promedio máximo (25 personas) para una comparación equitativa.

Figura 5.2: Resultados por dimensión Turno San Francisco

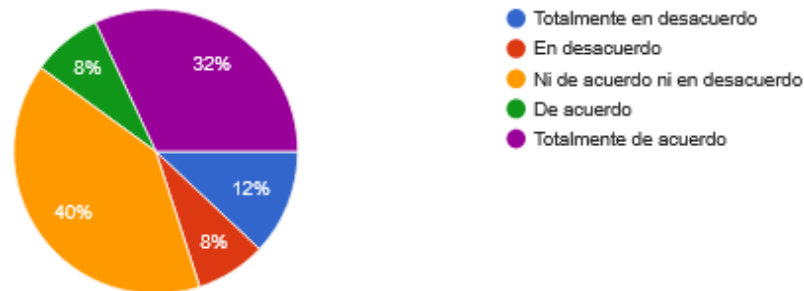


Fuente: Elaboración Propia

- **Comunicación Descendente:** 3.92 Puntos (Mas alta)
- **Comunicación Ascendente:** 3.46 Puntos (Mas baja)

- **Pregunta con el Puntaje Más Bajo:** "Me siento con la libertad y confianza para expresar mis ideas y preocupaciones a mis jefes directos."

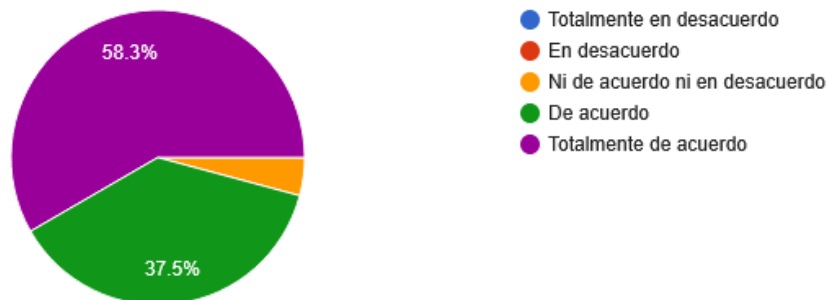
Gráfico 5.9: Porcentajes de respuestas a pregunta "Me siento con la libertad y confianza para expresar mis ideas y preocupaciones a mis jefes directos."



Fuente: Resultados encuesta Google forms

- **Pregunta con el Puntaje Más Alto:** "Cuando mis jefes dan instrucciones o se comunican conmigo pongo atención a lo que dicen."

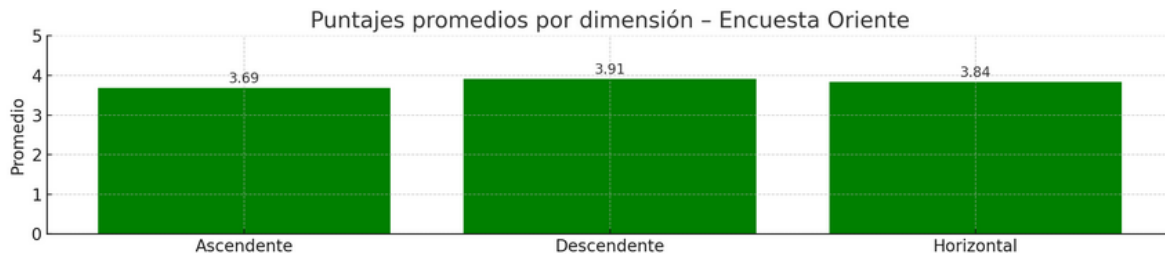
Gráfico 5.10: Porcentaje de respuestas a pregunta: "Cuando mis jefes dan instrucciones o se comunican conmigo pongo atención a lo que dicen."



Fuente: Resultados encuesta Google forms

- B) Turno Oriente:** Se calculó el porcentaje de cada dimensión para el grupo de encuestados denominado "Turno Oriente" respecto a su promedio máximo (25 personas) para una comparación equitativa.

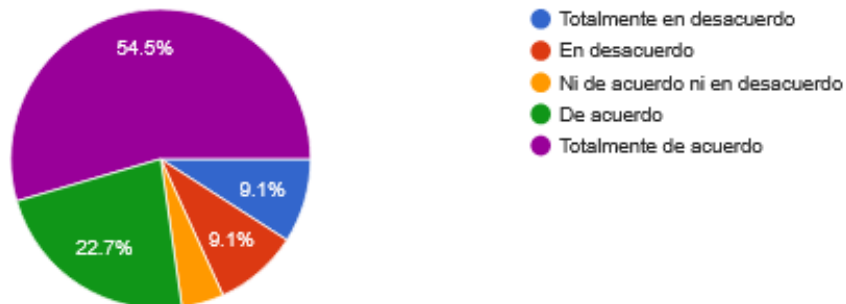
Figura 5.3: Resultados por dimensión Turno Oriente



Fuente: Elaboración Propia

- **Comunicación Descendente:** 3.91 Puntos (Mas alta)
- **Comunicación Ascendente:** 3.69 Puntos (Mas baja)
- **Preguntas con el Puntaje Más Bajo:** "Me siento con la libertad y confianza para expresar mis ideas y preocupaciones a mis jefes directos."

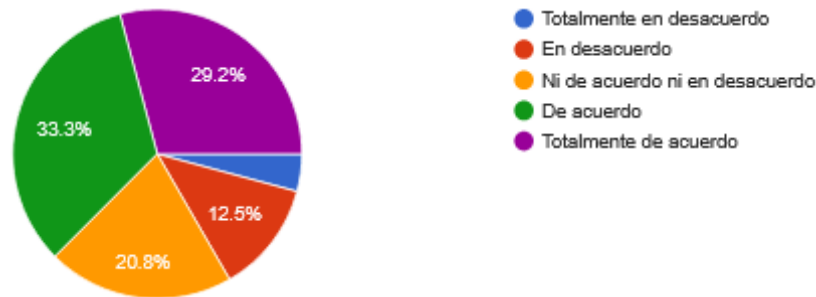
Gráfico 5.11: Porcentajes de respuestas a pregunta: "Me siento con la libertad y confianza para expresar mis ideas y preocupaciones a mis jefes directos."



Fuente: Resultados encuesta Google forms

- "Cuando comunico mis ideas o sugerencias a mis jefes, siento que estas ayudan a lograr los objetivos del equipo."

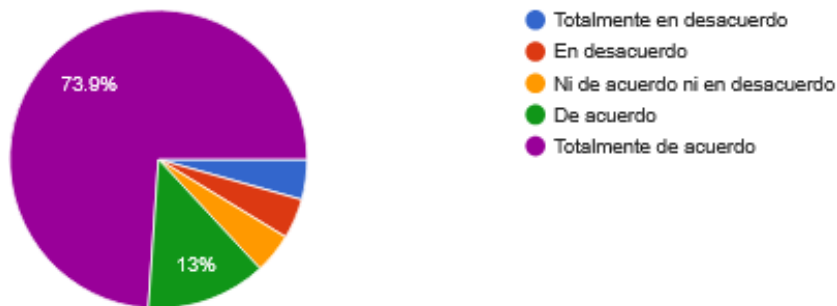
Gráfico 5.12: Porcentajes de respuestas a pregunta "Cuando comunico mis ideas o sugerencias a mis jefes, siento que estas ayudan a lograr los objetivos del equipo."



Fuente: Resultados encuesta Google forms

- **Pregunta con el Puntaje Más Alto:** "Las instrucciones y comunicaciones de mis jefes contribuyen a lograr los objetivos del equipo."

Gráfico 5.13: Porcentajes de respuestas a pregunta "Las instrucciones y comunicaciones de mis jefes contribuyen a lograr los objetivos del equipo."



Fuente: Resultados encuesta Google forms

5.4.4 Sugerencias de Mejora propuestas por colaboradores

Las sugerencias de mejora abiertas de los empleados aportan un contexto cualitativo valioso.

Necesidad de Procedimientos Claros: Múltiples sugerencias piden "Establecer protocolos claros y procedimientos definidos" y "Faltan fijar protocolos y Procedimientos", alineándose con el obstáculo más frecuente.

Mayor Coordinación y Reuniones: Se solicita "reuniones más frecuentes", "reuniones semanales", y "mayor coordinación y comunicación entre turnos/áreas", respaldando las debilidades en comunicación horizontal e inter-plantas.

Valoración de Opiniones y Feedback: Se enfatiza la importancia de "tomar en cuenta la opinión y/o manera de pensar de los empleados" y "mejorar el feedback", validando la baja percepción de que sus opiniones son consideradas.

Claridad y Accesibilidad de la Información: Peticiones para "tener siempre la información clara antes de darla" y que la empresa "debería dar acceso a todo lo necesario para tener una comunicación ideal con colegas, jefes y otras plantas, además de generar protocolos claros y accesibles a todo el personal".

Definición de Roles y Prioridades: Sugerencias como "definir las tareas que deben realizar las personas", "definir los cargos" y "Organizar la información según prioridad de importancia, considerando la producción como el punto inicial".

5.5 Resultados de Entrevistas a Trabajadores Clave

A continuación podemos ver los problemas identificados dentro de las encuestas realizadas.

A) Fallas en la Comunicación para la Planificación y Entrega de Pedidos

La deficiencia en la comunicación para la planificación de pedidos entre Ranquimilí (ventas) y San Francisco (producción) fue un problema recurrente, mencionado por **7 de los 7 entrevistados**.

Causas Identificadas:

- **Retraso en Pedidos:** La falta de envío de números de producción a tiempo genera inactividad en las máquinas. Un entrevistado señaló que "se perdió producción" porque "la persona de ventas de Ranquimilí no manda a tiempo los pedidos".
- **Problemas Personales:** La relación conflictiva entre los encargados de ambas plantas es una barrera que fomenta la evasión de la comunicación directa. Reportado por **5 de los 7 entrevistados**, uno comentó que "hay problemas personales entre estas dos personas".
- **Uso Inadecuado de Canales:** La comunicación por WhatsApp se percibe como informal y propensa a errores. Un encuestado mencionó: "cree que por WhatsApp no es bueno la comunicación ya que es muy informal".

- **Rigidez y Desorganización:** La persona a cargo de los pedidos fue descrita como "muy rígida", y un encargado de producción "deja a medias los pedidos", lo que causa desorganización.

Impacto en los Trabajadores:

- **Estrés y Frustración:** La incertidumbre de no tener pedidos y la presión por alcanzar metas con máquinas detenidas genera estrés. Un entrevistado afirmó que "la gente al que no le lleguen los números de producción del día igual se estresa", lo que afecta "la hora que salen los trabajadores de su turno". El tiempo perdido "se traduce en horas extras".

Sugerencias de los Entrevistados:

- **Mayor Autonomía:** Dar más autonomía para iniciar la producción con estimados en caso de retraso.
- **Reuniones de Planificación:** Un entrevistado sugirió "reuniones previas para organizar los equipos".

B) Problemas en el Liderazgo de Turno y Cohesión de Equipo

Las entrevistas revelaron desafíos en el liderazgo de turno.

Causas Identificadas:

- **Liderazgo Deficiente:** Mencionada por **2 de los 7 entrevistados**, esta causa se relaciona con supervisores que "no saben tratar el grupo".
- **Falta de Compañerismo:** Existe la percepción de que ha disminuido el compañerismo. Un encuestado del área de plastificado mencionó que su equipo tiene "poco compañerismo, empatía y no se apoyan entre sí".
- **Reemplazos Inadecuados:** Se asigna a personas sin la experiencia necesaria para cubrir roles clave.

Impacto en los Trabajadores:

- **Desorganización y Estrés:** Un liderazgo inconsistente y la falta de compañerismo conducen a equipos desorganizados y desunidos. Los trabajadores se sienten estresados al tener que asumir responsabilidades ajenas, como cuando un encargado "deja a medias los pedidos para que los saquen los operarios".

Sugerencias de los Entrevistados:

- **Capacitación:** Capacitar a quienes asumen roles de liderazgo.
- **Reuniones de Planificación:** Organizar el personal y asegurar que los reemplazos tengan el conocimiento adecuado.
- **Charlas de Grupo:** Fomentar espacios para fortalecer el compañerismo.

C) Problemas con los Canales de Comunicación Informales y la Formalidad

Un total de **5 de los 7 entrevistados** revelaron problemas asociados con la falta de formalidad en la comunicación.

Causas Identificadas:

- **Uso Informal de WhatsApp:** Su uso genera malentendidos y falta de responsabilidad. Un encuestado comentó que "se sale la gente de los grupos de WhatsApp por donde hablan ya que hablan cosas que no son del trabajo".
- **Falta de Responsabilidad:** La informalidad hace que no haya registro de lo acordado. Un entrevistado afirmó que "si ocurre algún error no hay registro de eso y no se sabe quién es el culpable por lo que se generan roces entre la gente".

Impacto en los Trabajadores:

- **Malentendidos y Fricción:** La informalidad y falta de claridad generan malentendidos, retrasos y fricción. La falta de registros claros "genera roces entre la gente".

Sugerencias de los Entrevistados:

- **Canales Definidos:** Un entrevistado sugirió "estableciendo los medios de comunicación para evitar discusiones, atrasos y mal entendidos".
- **Creación de Procesos Claros:** Se necesita definir qué tipo de información debe comunicarse por cada canal para ser más transparentes.

D) Problemas con la Comunicación con el Área de Mantenimiento

Este fue un problema recurrente, mencionado por **6 de los 7 entrevistados**.

Causas Identificadas:

- **Falta de Respuesta:** Los encargados no responden o se excusan, a pesar de haber sido avisados. Las promesas de arreglo "no aparecen, es decir simplemente son ignorados".
- **Soluciones Superficiales:** Un encuestado mencionó que los mecánicos "arreglan la maquina por un rato pero no lo arreglan de raíz".

Impacto en los Trabajadores:

- **Incertidumbre y Estrés:** Los equipos se quedan en "incertidumbre y estrés por estar detenidos sin producir y sin avisar nada". La falta de mantención adecuada también "se traduce en horas extras".

Sugerencias de los Entrevistados:

- **Digitalización del Proceso:** Considerar un sistema digital para el registro de fallas, facilitando el seguimiento y la comunicación entre operarios y el equipo de mantenimiento.

5.6 Convergencia de Evidencia: Respaldo de la Encuesta y las Entrevistas

La encuesta (cuantitativa) y las entrevistas (cualitativas) se complementan, ofreciendo una comprensión robusta de los desafíos y oportunidades en la comunicación interna.

5.6.1 Relación entre las Entrevistas y las Dimensiones de Comunicación

Los temas emergentes de las entrevistas cualitativas respaldan y contextualizan las debilidades y fortalezas identificadas en las dimensiones de comunicación de la encuesta.

- **Respaldo a las Dimensiones Más Bajas:**
 - **Comunicación Ascendente:** La baja percepción en la encuesta se valida con testimonios sobre "Ignorar Avisos/Falta de Respuesta" y "Falta de Liderazgo" que no toma en cuenta opiniones.
 - **Comunicación Horizontal:** La debilidad en la encuesta se confirma con narrativas sobre "Falta de Compañerismo", "Rigidez en la Comunicación" y "Problemas Personales entre Colaboradores Clave".
 - **Comunicación entre Plantas/Áreas:** El punto más bajo de la encuesta ("La información que circula entre mi área/planta y otras, llega en el momento adecuado") se valida contundentemente con las "Fallas en la Comunicación para la Planificación y Entrega de Pedidos" y las "Deficiencias en la Comunicación de Mantenimiento y Repuestos".
- **Respaldo a las Dimensiones Más Altas:**
 - **Comunicación Descendente:** La fortaleza de la comunicación descendente se mantiene. Los empleados prestan atención a las instrucciones de sus jefes, aunque las entrevistas matizan que la calidad y el contenido pueden ser deficientes (ej. falta de seguimiento en mantenimiento, o información incompleta en pedidos).

5.6.2 Relación entre las Entrevistas y la Eficiencia de los Medios de Comunicación

Las entrevistas proporcionan el "porqué" detrás de las percepciones de eficiencia de los canales de comunicación.

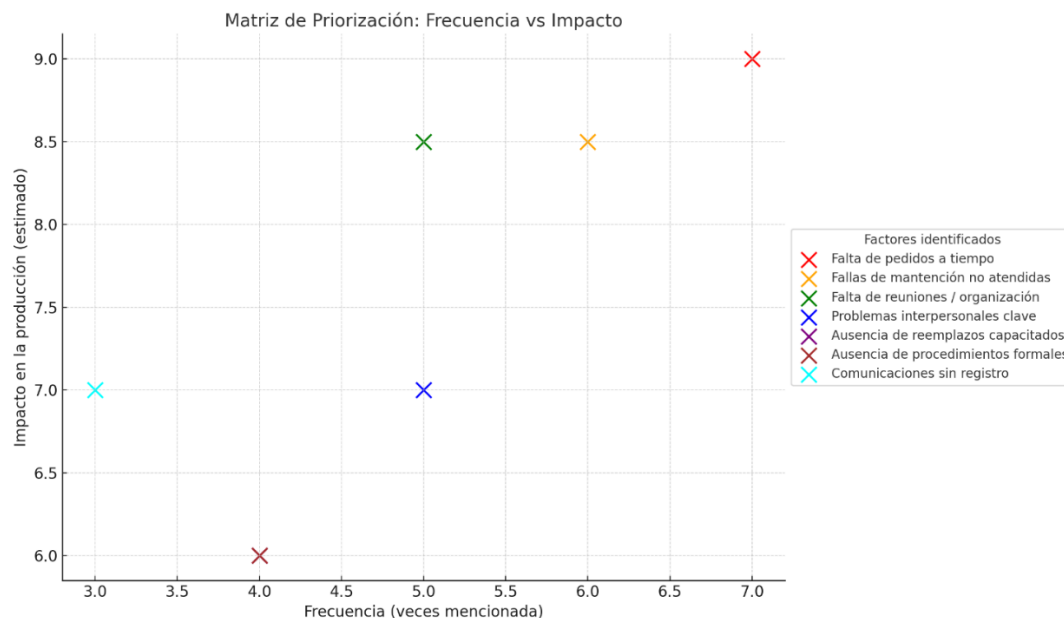
- **WhatsApp y Comunicación Informal (Canales más eficientes en la encuesta):** Su alta eficiencia se debe a la inmediatez. Sin embargo, las entrevistas exponen que su informalidad puede llevar a "Malentendidos y Atrasos" y "Falta de Responsabilidad por Ausencia de Registros". Esto resalta la necesidad de protocolizar su uso para comunicaciones importantes.

- **Correo Electrónico y Reuniones Virtuales (Canales menos eficientes en la encuesta):** Su baja eficiencia se explica por la "No Lectura de Correos Electrónicos" a tiempo y la percepción general de ineficacia o falta de relevancia de las reuniones virtuales. La convergencia sugiere que, aunque son canales formales, su implementación actual o hábitos de uso no los hacen efectivos, requiriendo una redefinición de su propósito.

5.6.3 Relación entre frecuencia de mención e impacto en la producción

El siguiente gráfico muestra cómo los entrevistados perciben la importancia de cada problema, permitiendo identificar los puntos críticos que requieren atención inmediata y los que son menos urgentes, basándose en la gravedad, la recurrencia de las fallas y como estos afectan a la producción.

Figura 5.4: Matriz de Prioridad: Relación entre frecuencia de mención e impacto en la producción de los principales problemas comunicacionales.



Fuente: Elaboración Propia

El gráfico de Prioridad clasifica los principales problemas de comunicación:

- Falta de pedidos a tiempo: Con una frecuencia de 7 y un impacto de 9, este es el problema más crítico, posicionado como la principal prioridad.

- Fallas de mantención no atendidas: Este problema tiene un alto impacto (8.5) y una frecuencia considerable de 6 menciones.
- Falta de reuniones y organización: Este problema se mencionó con una frecuencia de 5 y tiene un impacto de 8.5, lo que lo hace significativo para la producción.
- Problemas interpersonales clave: Con una frecuencia de 5 y un impacto de 7, las tensiones entre colegas son un factor importante.
- Ausencia de procedimientos formales: Mencionadas 4 veces, estas fallas tienen un impacto de 6, lo que sugiere que la falta de formalidad no es tan grave como otros problemas.
- Comunicaciones sin registro: Mencionadas 3 veces, estas fallas tienen un impacto de 7, lo que resalta su potencial para generar roces y errores, a pesar de ser menos frecuentes que otros problemas.

La ausencia de reemplazos capacitados está ubicada en la parte inferior de la matriz, lo que indica que, aunque es un problema, no afecta tanto la producción como el resto de los puntos mencionados.

Capítulo 6 : Propuesta de Mejora de la Comunicación Organizacional Interna

Este capítulo desarrolla una propuesta integral para mejorar la comunicación interna en la avícola “Huevos de Talca”, basándose en los hallazgos detallados en el diagnóstico. El objetivo es transformar las debilidades identificadas en oportunidades, optimizando los flujos de información, fomentando la colaboración efectiva y estableciendo un sistema que promueva la mejora continua, la integración social y la motivación de los trabajadores. La propuesta se fundamenta en principios teóricos sólidos y se adapta al contexto operativo y económico de la organización, con un enfoque particular en la formalización de procesos para superar la falta de procedimientos completos.

6.1 Principios Rectores del Modelo de Comunicación

El modelo propuesto se cimenta en los resultados del diagnóstico, buscando transformar las debilidades en oportunidades. Adopta un enfoque multidimensional, integrando principios de la Teoría de Contingencia y la Teoría de Sistemas (Velásquez, 2000) que indican que un

sistema debe ser flexible y adaptarse a las necesidades del entorno y de sus partes. Los principios que guían este modelo son:

- **Claridad y Consistencia:** La información debe ser fácil de entender y uniforme en todos los canales. Esto responde directamente a la percepción de confusión y malentendidos causados por la informalidad y la falta de registro, un problema recurrente en las entrevistas.
- **Bidireccionalidad y Feedback:** El modelo debe fomentar activamente la comunicación de abajo hacia arriba (ascendente) y entre pares (horizontal). Esto es crucial para abordar la debilidad de estas dimensiones en la encuesta, permitiendo a los empleados expresar ideas y preocupaciones, y a los líderes recibir retroalimentación vital para la toma de decisiones.
- **Oportunidad y Pertinencia:** La información debe ser transmitida en el momento preciso y ser relevante para el receptor. Esto se plantea como una solución directa a la principal debilidad de la encuesta general, donde los empleados sienten que la información entre áreas no llega a tiempo, generando retrasos y frustración.
- **Formalidad y Trazabilidad:** Para superar la debilidad de la informalidad y la falta de responsabilidad, el modelo debe establecer canales que permitan un registro claro y auditable de las comunicaciones. La trazabilidad asegura que cada acción, desde un pedido hasta el reporte de una falla, pueda ser rastreada hasta su origen.
- **Colaboración e Integración:** Más allá de la simple transmisión de información, el modelo busca promover la interacción social y la cohesión. Al formalizar los canales y procesos, se reduce la fricción interpersonal generada por malentendidos, creando un ambiente de mayor confianza y compañerismo.

6.2 Componentes del Modelo de Comunicación

Para materializar estos principios, se propone un modelo estructurado en tres componentes principales: la redefinición de canales, la creación de procedimientos estandarizados para flujos críticos, y la asignación de roles y responsabilidades claras.

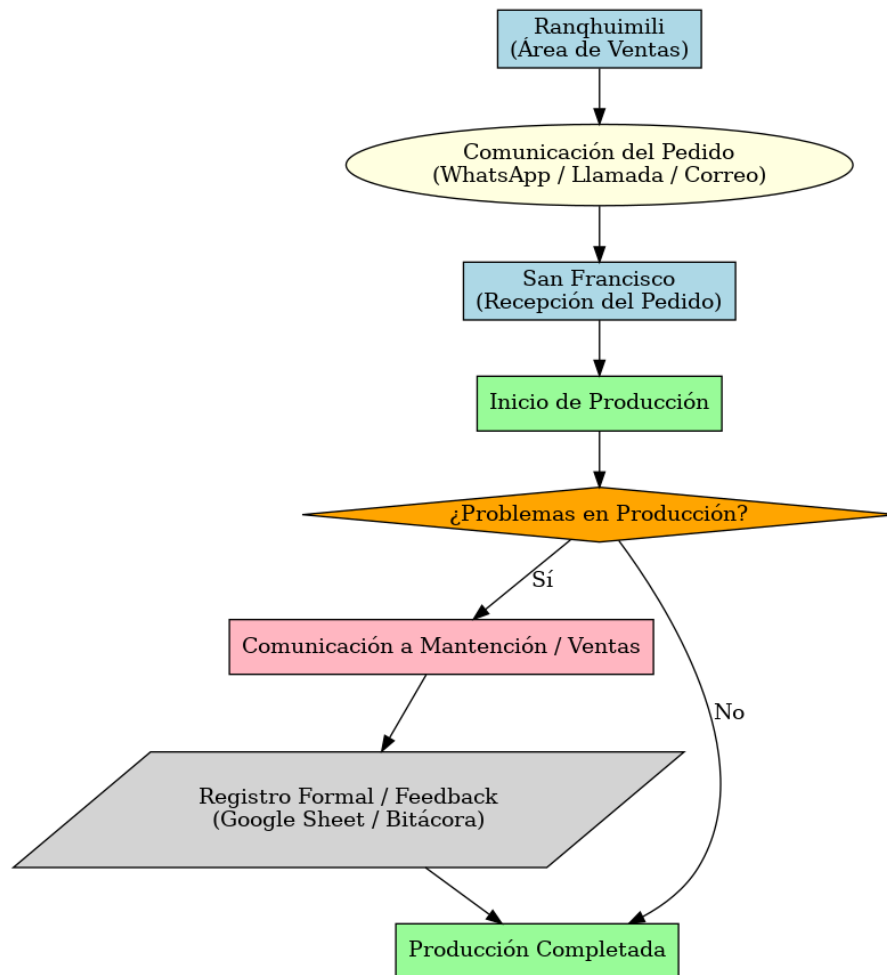
6.2.1 Canales de Comunicación Definidos

Se busca formalizar y estandarizar los canales para cada tipo de comunicación, reduciendo la dependencia de medios informales como WhatsApp, que se demostró que genera malentendidos y falta de registro. Se propone un enfoque híbrido que combina lo digital con lo presencial.

- **Plataforma Digital de Gestión:** Este será el canal central para la gestión de procesos críticos. Se crearán tableros específicos para:
 - **Gestión de Pedidos:** Un tablero digital donde la persona encargada de ventas en Ranquimilí ingrese directamente los pedidos. Esto eliminará los errores de transcripción del formato Excel y los retrasos causados por roces interpersonales. El sistema notificará automáticamente a la persona a cargo de Producción en San Francisco y permitirá a los operarios de producción actualizar el estado del pedido, dando visibilidad en tiempo real del progreso.
 - **Reporte de Mantenimiento:** Un tablero simple donde cualquier operario pueda reportar una falla, el equipo de Mantenimiento pueda ver la solicitud y actualizar su estado en tiempo real.
 - **Tareas Inter-Áreas:** Un espacio para asignar y hacer seguimiento a tareas que requieren la colaboración entre diferentes departamentos.
- **Reuniones de Planificación Diaria:** Espacios breves y presenciales, de no más de 15 minutos, al inicio de cada turno. El objetivo es que los supervisores comuniquen los objetivos del día, resuelvan dudas y organicen al personal, especialmente en el área de empaque, donde la organización del equipo es vital.
- **Reuniones de Retroalimentación Ascendente:** Estas reuniones deben ser formales y periódicas (ej. una vez al mes). En ellas, los jefes deben habilitar un espacio seguro para que los empleados expresen sus sugerencias, preocupaciones e ideas sin temor a represalias. Esto fortalecerá la comunicación ascendente y la percepción de que sus opiniones son valoradas. Estas reuniones al ser una vez al mes serán por secciones dentro del área de producción es decir 3 reuniones mensuales para que sean de grupos más pequeños o si bien prefieren, dejar un encargado por área encargado de juntar todos los comentarios para hacer solo una.

- **Reuniones de Coordinación Semanal de Liderazgo:** Se propone un espacio formal y recurrente para superiores y jefes. Estas reuniones, con una duración no mayor a 30 minutos, se enfocarán en la entrega de instrucciones claras, la revisión de los avances de la semana anterior y la resolución de problemas que requieran una visión integral. Este canal busca mejorar la alineación estratégica y operacional, evitando la duplicidad de esfuerzos y la falta de información a nivel gerencial.
- **Correo Electrónico:** Se reservará para comunicaciones formales, decisiones de alta dirección y avisos generales que requieren un registro oficial. Estos deberán ir siempre con copia a un superior, jefe o gerente.

Figura 6.1: Flujo de comunicación del pedido entre plantas.



Fuente: Elaboración Propia

La figura anterior representa el recorrido del pedido desde Ranquimili hacia San Francisco, incluyendo los puntos donde suelen ocurrir fallas según las entrevistas. Sirve como base para estandarizar el proceso y proponer mejoras.

6.2.2 Procedimientos Operacionales Detallados

Se proponen dos procedimientos completos y estandarizados para los problemas de alto impacto en la producción: la gestión de pedidos y el reporte de fallas de mantenimiento. Estos procedimientos eliminan la improvisación y la falta de trazabilidad.

Procedimiento 1: Gestión de Solicitud y Entrega de Pedidos entre Plantas

Este procedimiento busca formalizar la comunicación entre la planta de Ranquimilí (ventas) y la planta de San Francisco (producción), eliminando la dependencia de WhatsApp y la fricción interpersonal. Aborda específicamente el problema de los retrasos y la falta de colaboración en la planificación de la producción.

- **Paso 1: Generación del Pedido y Estimación Proactiva (Ranquimilí - Ventas)**
 - La encargada de ventas recibe las solicitudes de pedido y, de manera inmediata, crea una "Tarjeta de Pedido" en la Plataforma Digital de Gestión por cada pedido recibido, sin esperar a tener la lista completa del día. Esto permite que el flujo de información comience tan pronto como un dato esté disponible.
 - En la tarjeta, se deben registrar los siguientes campos obligatorios:
 - **Título:** Número de pedido y cliente (ej. "Pedido #1234 - Cliente A").
 - **Descripción:** Unidades requeridas, tipo de producto y cualquier especificación especial.
 - **Estado:** Se selecciona "En Espera" para los pedidos incompletos o pendientes de información.
 - **Fecha Límite:** Fecha y hora en que el pedido debe estar listo.

- **Responsable:** Se etiqueta al encargado de Producción de San Francisco al jefe de packing para que quede registro.
 - Una vez que la lista de pedidos está completa, la encargada de ventas puede mover la tarjeta a "Pendiente de Producción". Si los pedidos llegan de forma escalonada, la encargada de ventas debe comunicarse proactivamente con el encargado de Producción a través de la plataforma para entregar una estimación de lo que ya se tiene, lo que permite que se inicie la producción en base a un estimado, sin que la máquina quede inactiva.
- **Paso 2: Planificación y Confirmación (San Francisco - Producción)**
 - El encargado de Producción recibe la notificación y revisa la "Tarjeta de Pedido" en la plataforma.
 - Si los datos están incompletos o hay alguna duda, debe comentar directamente en la tarjeta, lo que genera un registro de la conversación, eliminando la necesidad de llamadas o contactos personales.
 - Una vez que el encargado de Producción confirma la recepción y la viabilidad del pedido, mueve la tarjeta a la columna de "En Proceso" o "Planificado".
 - Si hay un retraso en la recepción de la información desde Ranquimilí, el encargado de Producción puede marcar la tarjeta como "Sin Insumos/Atrasado" para generar un registro auditable del tiempo perdido y notificar a la gerencia.
- **Paso 3: Ejecución y Avance (Operarios de Producción)**
 - Los operarios de producción pueden ver las tareas asignadas en la plataforma.
 - A medida que avanzan en el pedido, pueden actualizar el estado de la tarjeta a "En Proceso" y finalmente a "Listo para Empaque". Esto da visibilidad en tiempo real a todos los involucrados sobre el estado de la producción.
- **Paso 4: Cierre del Pedido (Ambas Áreas)**

- Una vez que el pedido está terminado y empacado, el encargado de Producción lo mueve a la columna de "Completado".
- Esto notifica a la encargada de Ventas, quien puede confirmar el cierre del proceso. La tarjeta se mantiene en el archivo digital como un registro histórico, eliminando la necesidad de confiar en la memoria o en comunicaciones verbales.

Procedimiento 2: Reporte y Seguimiento de Fallas de Mantenimiento

Este procedimiento busca eliminar los problemas de comunicación que surgen de la falta de seguimiento y la percepción de que el equipo de Mantenimiento "no hace nada", como se reportó en las entrevistas.

- **Paso 1: Reporte de Falla (Operario o Supervisor)**

- Un operario o supervisor que detecte una falla en una máquina debe crear una "Tarjeta de Falla" en el tablero de Mantenimiento de la Plataforma Digital de Gestión.
- En la tarjeta se deben registrar los siguientes campos:
 - **Título:** Nombre de la máquina y tipo de falla (ej. "Máquina Plastificadora - Falla Eléctrica").
 - **Descripción:** Detalle de la falla, incluyendo síntomas, ruido o cualquier otra información relevante. Se puede adjuntar una fotografía o un video corto.
 - **Prioridad:** El operario asigna una prioridad (ej. "Crítica", "Alta", "Media", "Baja").
 - **Fecha y Hora de Reporte:** Se registra automáticamente.
 - **Responsable:** Se etiqueta al encargado de Mantenimiento.

- **Paso 2: Asignación y Avance (Equipo de Mantenimiento)**

- El encargado de Mantenimiento recibe la notificación automática.

- Revisa la tarjeta y asigna la falla a un técnico responsable.
 - El técnico se etiqueta en la tarjeta y actualiza el estado del reporte a "En Proceso".
 - En la descripción, el técnico puede añadir comentarios sobre el diagnóstico, la solución propuesta o si se requieren repuestos, especificando si están en stock o si se deben solicitar para dar un tiempo estimado de llegada de las piezas solicitadas. Esto mantiene al operario y a los supervisores informados.
- **Paso 3: Cierre del Reporte (Ambos Equipos)**
 - Una vez que la falla ha sido reparada, el técnico y el encargado de Mantenimiento actualizan la tarjeta a "Resuelto".
 - La tarjeta se mueve a una columna de "Historial de Fallas", lo que permite tener un registro completo de las reparaciones, los tiempos de respuesta y los repuestos utilizados.
 - Esto proporciona una trazabilidad completa y objetiva del proceso, demostrando que las solicitudes fueron atendidas.

6.2.3 Roles y Responsabilidades Clave

El éxito de este modelo depende de la asignación clara de roles y responsabilidades.

- **Gerencia y Supervisores:** Son los principales impulsores del cambio. Deben ser modelos a seguir en el uso de los nuevos canales y procedimientos, promoviendo una cultura de formalidad y apertura.
- **Comité de Comunicación Interna:** Se propone la creación de un pequeño comité interdisciplinario. Su rol es supervisar la implementación del modelo, recopilar feedback, resolver problemas y ajustar los procedimientos según sea necesario.
- **Empleados:** Son los principales usuarios. Su compromiso es crucial para el éxito. Se les capacitará para que entiendan la importancia de los nuevos procedimientos para su propio beneficio y la eficiencia general de la empresa.

6.3 Plan de Implementación Estratégico

La implementación del modelo se llevará a cabo en tres fases, para asegurar una transición fluida y una adopción exitosa.

- **Fase 1: Preparación y Capacitación (Meses 1-2)**
 - **Acción 1:** Selección e implementación de la Plataforma Digital de Gestión.
 - **Acción 2:** Diseño detallado de los tableros y flujos de trabajo para los procedimientos de pedidos y mantenimiento.
 - **Acción 3:** Capacitación intensiva para el equipo de Mantenimiento, los encargados de turno, área de ventas en el uso de la plataforma y quienes requieran de su uso. Se enfatizará la importancia de la trazabilidad y la responsabilidad.
 - **Acción 4:** Lanzamiento de una prueba piloto del modelo en las áreas más críticas (empaques, ventas y mantenimiento), para identificar posibles fallos y realizar ajustes.
- **Fase 2: Lanzamiento y Monitoreo Inicial (Meses 3-6)**
 - **Acción 1:** Lanzamiento oficial del modelo en toda la organización.
 - **Acción 2:** Monitoreo constante del uso de los nuevos canales. El Comité de Comunicación Interna revisará las métricas de uso y el cumplimiento de los procedimientos.
 - **Acción 3:** Realización de sesiones de feedback con grupos focales de empleados para recopilar percepciones iniciales y resolver dudas.
- **Fase 3: Evaluación y Mejora Continua (Mes 7 en adelante)**
 - **Acción 1:** Aplicación de encuestas de pulso trimestrales para medir la evolución de las percepciones de los empleados sobre la comunicación.
 - **Acción 2:** Auditorías periódicas de uso de la plataforma y el cumplimiento de los protocolos.

- **Acción 3:** Ajuste de los procedimientos y canales según la retroalimentación y los resultados de las evaluaciones.

6.4 Mecanismos de Medición y Evaluación del Impacto

Para demostrar el valor de la propuesta, se propone medir los resultados con Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) que conectan directamente las mejoras en la comunicación con el rendimiento operativo:

- **Reducción del Tiempo de Inactividad de Máquinas:** El KPI medirá las horas de inactividad de la maquinaria debido a fallas no reportadas o no atendidas. La meta es reducir este tiempo en al menos un 20% en los primeros seis meses.
- **Reducción de Errores en Pedidos:** Se medirá la cantidad de pedidos con información incompleta, incorrecta o entregas a destiempo. La meta es reducir este número en un 30% en los primeros seis meses.
- **Tiempo de Resolución de Problemas Inter-Áreas:** Se medirá el tiempo promedio que transcurre desde que se reporta una falla o se envía un pedido hasta que se marca como "completado" en la plataforma.
- **Mejora en los Resultados de la Encuesta de Pulso:** Se compararán los puntajes de las encuestas trimestrales para las dimensiones de Comunicación Horizontal y Ascendente. La meta es que estas dimensiones muestren una mejora progresiva del 10% en el primer año.
- **Aumento en la Participación y Sugerencias:** Se medirá la cantidad de ideas y sugerencias recibidas a través de las reuniones de retroalimentación o los buzones digitales, lo que indicará una mejora en la confianza y la bidireccionalidad de la comunicación.

6.5 Investigación de Herramientas Económicas y Accesibles

A continuación se muestran las herramientas más serviciales y adecuadas para la ejecución del modelo de mejora, se encuentran una variada cantidad de opciones para elegir la más cómoda según la organización.

Tabla 6.1: Herramientas económicas y accesibles

Categoría	Herramienta	Descripción	Ventajas	Recomendación
Gestión de pedidos / Información unificada	Google Sheets / Microsoft Excel Online	Hoja de cálculo compartida en la nube con control de versiones, historial de cambios y filtros.	Alta accesibilidad, gratuita o bajo costo, trazabilidad mejorada, reemplazo formal del Excel actual.	Ideal como punto de partida; escalable.
Gestión de pedidos / Información unificada	Trello	Gestión de proyectos con tableros Kanban, listas y tarjetas.	Intuitiva, visual, con visibilidad en tiempo real y notificaciones automáticas.	Solución simple para formalizar procesos y mejorar la trazabilidad.
Gestión de pedidos / Información unificada	Microsoft Planner	Gestión de tareas integrada en Microsoft 365, con tableros Kanban y notificaciones.	Bajo costo adicional e integración con herramientas existentes como Teams.	Excelente para empresas que ya usan la suite de Microsoft.
Comunicación rápida y alertas	WhatsApp Business	Versión empresarial de WhatsApp con etiquetas, perfiles y respuestas rápidas.	Familiaridad, sin costo, útil para notificaciones urgentes.	Solo para uso profesional e informal; no para pedidos formales.
Comunicación rápida y formal.	Microsoft Teams / Correo Electronico	Plataforma con canales temáticos, chats, integraciones y videollamadas.	Mayor formalidad, organización por temas, integración con herramientas.	Considerar a futuro con mayor digitalización.
Documentación de procedimientos /	Google Sites / Confluence / Wiki interna	Sitio interno o wiki para publicar procedimientos,	Acceso centralizado, reduce dependencia de	Esencial para visibilizar y estandarizar la

Base de conocimiento		políticas, organigramas.	comunicación informal.	información crítica.
Documentación de procedimientos / Base de conocimiento	Carpetas compartidas en Google Drive / OneDrive	Carpetas en la nube para alojar manuales, plantillas, documentos PDF.	Fácil de actualizar, accesible, ya integrado con herramientas existentes.	Complementario al sitio web; útil para plantillas o material formal.

Fuente: Elaboración Propia

Capítulo 7 : Discusión y Conclusiones

Discusión

El análisis integral de la información cuantitativa y cualitativa recolectada en la avícola “Huevos de Talca” permite interpretar las principales fortalezas y debilidades de su comunicación interna. La encuesta, aplicada de manera diferenciada a los grupos General, San Francisco y Oriente, muestra un patrón consistente: la comunicación descendente fue la mejor evaluada en todos los casos, lo que indica que los mensajes y lineamientos que provienen de las jefaturas llegan con claridad y permiten orientar el trabajo diario. Esta fortaleza es especialmente relevante en una organización con procesos complejos, donde la coordinación depende en gran medida de que las instrucciones desde los niveles superiores sean recibidas de manera efectiva.

En cuanto a las debilidades, los resultados muestran matices según el grupo. En la encuesta general, la comunicación horizontal fue la más baja, reflejando que entre áreas y compañeros no se percibe un flujo de información suficiente ni una colaboración efectiva. En los turnos, en cambio, la dimensión más débil fue la comunicación ascendente, lo que evidencia que los trabajadores no sienten que sus opiniones sean consideradas ni que sus inquietudes influyan realmente en la toma de decisiones. Si bien todas las dimensiones se sitúan en valores relativamente bajos, estas diferencias señalan que los problemas comunicacionales no son homogéneos, sino que varían dependiendo del contexto en el que se desarrollan las relaciones laborales.

Este panorama se confirma en las entrevistas, donde los trabajadores manifestaron la falta de mecanismos formales que garanticen el registro y la trazabilidad de la comunicación. La

ausencia de procedimientos claros provoca que la retroalimentación pierda fuerza y que muchas observaciones no se traduzcan en mejoras concretas. Esto alimenta la percepción de que la voz de los trabajadores se diluye, reforzando la debilidad de la comunicación ascendente y la sensación de aislamiento en la comunicación horizontal.

También se observó una comparación de los puntajes promedios de las preguntas por bloques temáticos. Aunque cada bloque estaba diseñado para evaluar un mismo aspecto en todas las dimensiones, los resultados tendieron a concentrarse en la categoría “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Esta neutralidad generalizada refleja que la comunicación interna no es percibida como claramente positiva ni negativa, sino más bien como funcional en lo básico, pero sin generar impacto ni identificación entre los trabajadores. En términos prácticos, la comunicación parece cumplir con los requerimientos mínimos para operar, pero no alcanza a consolidarse como un elemento motivador ni cohesionador de la cultura organizacional.

La triangulación de encuestas y entrevistas confirma esta interpretación: los datos cuantitativos muestran puntajes intermedios y cercanos entre sí, mientras que la evidencia cualitativa apunta a la necesidad de formalizar canales y asegurar la retroalimentación. En conjunto, los hallazgos sugieren que el sistema actual funciona, pero carece de la solidez necesaria para generar confianza y compromiso.

En síntesis, la discusión de los hallazgos revela que la principal debilidad de la comunicación interna en Huevos de Talca no es una percepción negativa absoluta, sino más bien la falta de mecanismos claros que fortalezcan la confianza y permitan que la comunicación deje de situarse en un nivel neutro. Superar esta neutralidad implica avanzar hacia prácticas más formales, bidireccionales y colaborativas, capaces de transformar la comunicación en un factor que cohesione a los equipos y potencie el desempeño organizacional.

Conclusiones

El presente informe ha demostrado que los desafíos de comunicación interna en la avícola “Huevos de Talca” constituyen un obstáculo significativo para su eficiencia operativa y para el clima laboral. A través de un diagnóstico exhaustivo, se identificó que la falta de formalidad, la dependencia de canales informales y las deficiencias en la comunicación

ascendente y horizontal generaban retrasos críticos en procesos como la gestión de pedidos, malentendidos entre áreas clave y una perceptible desmotivación en el personal. La fricción interpersonal, manifestada en las interacciones cotidianas entre departamentos, se reveló como un factor determinante en los cuellos de botella y la pérdida de tiempo.

En respuesta a estos hallazgos, se ha propuesto un modelo integral de comunicación organizacional, diseñado no solo para mitigar los problemas existentes, sino para transformar la comunicación de una debilidad en una fortaleza estratégica. Este modelo se articula en torno a tres componentes clave: la redefinición de canales, la creación de procedimientos estandarizados para flujos críticos y la asignación clara de roles. La implementación de un sistema de gestión visual tipo Kanban no solo formaliza el flujo de información, sino que también elimina la necesidad de contacto verbal directo para tareas rutinarias, proveyendo un registro inmutable y trazable de cada acción. Procedimientos detallados, como la generación proactiva de pedidos sin esperar la lista completa, se han diseñado para romper con hábitos improductivos y garantizar la fluidez de las operaciones.

La adopción de este modelo representa una inversión estratégica en el capital humano y en la eficiencia de los procesos. Su implementación se ha estructurado en un Plan de Implementación Estratégico con tres fases, que aseguran una transición fluida y reducen la resistencia al cambio. El éxito de este plan se medirá a través de Mecanismos de Medición y Evaluación de Impacto, tales como los Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) de reducción de errores en pedidos y disminución del tiempo de inactividad de las máquinas. Más allá de los números, el impacto más significativo será la creación de una cultura de transparencia y colaboración. Al habilitar la comunicación bidireccional y empoderar a los empleados para reportar y sugerir mejoras, la empresa sentará las bases para una organización más cohesionada, resiliente y preparada para enfrentar los desafíos de un mercado competitivo. En última instancia, esta propuesta no es solo un plan para mejorar la comunicación, sino un camino hacia la excelencia operativa y el crecimiento sostenible.

Referencias

(s.f.).

Alvarado, M. G. (2019). *La comunicación interna: una herramienta estratégica para la gestión del trabajo de las personas en la nueva organización*. Obtenido de <https://docta.ucm.es/rest/api/core/bitstreams/628de885-365b-4502-b023-afaf417e3d32/content>

Andrade, H. (2005). *Comunicacion Organizacional Interna: Proceso, disciplina y tecnica*. Gesbiblo S.I.

Barrientos, J. W. (Julio de 2011). *Teoría de las contingencias aplicada al diseño de las estructuras organizacionales*. Obtenido de <file:///C:/Users/catit/OneDrive/Escritorio/Nueva%20carpeta/libros%20memoria%20de%20titulo/Libro%20teoria%20de%20contingencias.pdf>

BELTRÁN, F. F. (s.f.). *Modelos de la comunicacion interna*. Obtenido de https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10464/06_modelos.pdf

Bernhardt, G. (2023). *Modelo de comunicación interna para el rendimiento sistémico*. Obtenido de Bibdigital: https://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/4148/1/TF_Bernhardt.pdf

Bertoglio, O. J. (1993). *Introduccion a la teoria general de sistemas*. Obtenido de file:///C:/Users/catit/OneDrive/Escritorio/Nueva%20carpeta/libros%20memoria%20de%20titulo/introduccion_a_la_teoria_general_de_sistemas.pdf

Castro, B. (14 de Febrero de 2007). *El auge de la comunicacion corporativa*. Obtenido de <file:///C:/Users/catit/OneDrive/Escritorio/el-auge-de-la-comunicacion%20corporativa-castro-2007.pdf>

Cuadrado, A. G. (1987). *Notas sobre la teoría general de sistemas*. Madrid.

Cuenca, V. Y. (Septiembre de 2018). *Guia Fundamental de la Comunicacion Interna*. Obtenido de SCRIBD: <https://es.scribd.com/document/651016503/Guia-fundamental-de-la-Comunicacion-interna>

- Cueva-Villamarín, A. E. (Abril de 2024). *Researchgate*. Obtenido de file:///C:/Users/catit/OneDrive/Escritorio/Nueva%20carpeta/libros%20memoria%20de%20titulo/importancia%20de%20la%20comunicacion%20interna%20(parecido%20a%20lo%20que%20tengo%20que%20hacer).pdf
- CURRICULAR, U. T. (s.f.). *Enfoque humanístico de la administración: Teoría de las Relaciones Humanas*. Obtenido de file:///C:/Users/catit/OneDrive/Escritorio/Nueva%20carpeta/libros%20memoria%20de%20titulo/enfoque_human%3ADstico__admin.pdf
- Delgado, J. C. (s.f.). *LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS EMPRESAS*. Obtenido de uvadoc: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/6317/TFG-L522.pdf?sequence=1>
- Fuenzalida, R. (25 de Marzo de 2025). (C. Schmidt, Entrevistador)
- Garrido, G. P. (Septiembre de 2020). *Comunicación Organizacional*. Obtenido de file:///C:/Users/catit/OneDrive/Escritorio/Nueva%20carpeta/libros%20memoria%20de%20titulo/Fundamentos_de_Comunicacion_Organizacional_2020.pdf
- Marchiori, M. (Agosto-Mayo de 2011). *Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones*. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/1814/181422294008.pdf>
- Márquez, M. d. (marzo de 2020). *Importancia de la comunicación interna en la gestión del conflicto: Empresa y Mujer*. Obtenido de aDResearch ESIC: file:///C:/Users/catit/Downloads/Dialnet-ImportanciaDeLaComunicacionInternaEnLaGestionDelCo-7302731-1.pdf
- Paradinas-Márquez, M. C.-P. (2024). Elementos clave de la comunicación interna para la gestión de las relaciones laborales y el conflicto. *European Public & Social Innovation Review*, 17. Obtenido de Epsir.
- Paradinas-Márquez, M. d. (2024). Elementos clave de la comunicación interna para la gestión de las relaciones laborales y el conflicto: aplicación al sector hotelero. *European Public & Social Innovation Review*, 17.
- Paz, V. G. (2012). *Comunicación Organizacional*. Ma. Eugenia Buendía López.

Rivas, M. J. (2006). *Enfoque humanístico de la administración*. Obtenido de file:///C:/Users/catit/OneDrive/Escritorio/Nueva%20carpeta/libros%20memoria%20de%20titulo/Libro%20teoria%20relaciones%20humanas%20y%20teoria%20clasica.pdf

Rosado, M. M. (s.f.). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones*. Obtenido de file:///C:/Users/catit/OneDrive/Escritorio/Nueva%20carpeta/libros%20memoria%20de%20titulo/Planificacion%20estrategica%20y%20gestion%20de%20la%20comunicacion%20interna.pdf

Talca, H. d. (s.f.). *Huevos de Talca*. Obtenido de <https://www.huevosdetalca.cl/>

VELÁSQUEZ, F. (2000). EL ENFOQUE DE SISTEMAS Y DE CONTINGENCIAS APLICADO AL PROCESO ADMINISTRATIVO. *Scielo*.

Vertice, P. (2008). *Comunicación Interna*. España: Publicaciones Vertice.

Anexos

Anexo 1: Estructura Encuesta Comunicación Interna Organizacional

1. Datos Demográficos

- **Planta:** Ranquimili: _____ San Francisco: _____
- **Turno:** Mari: _____ Sergio: _____
- **Área/Departamento:**

Administración		Planta liquido		Turno		Plastificadora		Despacho	
----------------	--	-------------------	--	-------	--	----------------	--	----------	--

- **Antigüedad en la empresa:**

Menos de un Año		Entre 1 y 3 Años		Entre 3 y 6 Años		Entre 6 y 10 Años		Mas de 10 Años	
--------------------	--	---------------------	--	---------------------	--	----------------------	--	-------------------	--

Escala de respuesta: 1 = Muy en desacuerdo | 5 = Muy de acuerdo

2.	Canales de Comunicación y su Efectividad	1	2	3	4	5
2.1	¿Qué canales usa habitualmente para comunicarse en su trabajo y que tan eficientes cree que son? (Califique solo los que se utilicen):					
	*Reuniones presenciales					
	*Reuniones virtuales					
	*Correo electrónico					
	*Teléfono					
	*WhatsApp u otras mensajerías					
	*Comunicación informal (pasillos, pausas)					
	*Otros: _____					
3.	Comunicación Ascendente (Enfoque: Comunicación de los empleados hacia los jefes)					

3.1	Me siento con la libertad y confianza para expresar mis ideas y preocupaciones a mis jefes directos					
3.2	Me esfuerzo por expresar mis ideas a mis jefes usando un lenguaje claro y comprensible.					
3.3	La información que entrego a mis jefes es recibida en el momento adecuado y resulta útil.					
3.4	Siento que mis jefes toman en cuenta mis opiniones y me entregan retroalimentación cuando es necesario.					
3.5	Cuando comunico mis ideas o sugerencias a mis jefes, siento que estas ayudan a mejorar el trabajo del equipo.					
	¿Cuáles considera que son los principales obstáculos a la hora de comunicar información a sus jefes?					
4.	Comunicación Descendente (Enfoque: Comunicación de los jefes hacia los empleados)					
4.1	Mi jefe genera un ambiente accesible y abierto a la comunicación.					
4.2	Mi jefe se comunica conmigo de forma clara, utilizando un lenguaje sencillo.					
4.3	La información que recibo de mis jefes llega a tiempo y es útil para cumplir con mis tareas.					
4.4	Mi jefe me brinda comentarios constructivos sobre mi desempeño.					
4.5	Las instrucciones y comunicaciones de mis jefes contribuyen a lograr los objetivos del equipo.					
5.	Comunicación Horizontal (Enfoque: Comunicación entre los empleados)					
5.1	Mis compañeros de trabajo me brindan confianza para compartir ideas y dudas.					
5.2	Mis compañeros usan un lenguaje claro y fácil de entender.					
5.3	Mis compañeros comparten la información necesaria de manera oportuna.					
5.4	Con mis compañeros, hay un intercambio constante de ideas y retroalimentación.					
5.5	La comunicación con mis compañeros mejora la colaboración y el ambiente laboral.					
6.	Flujo de Información y Coordinación entre Plantas *RESPONDA ESTE ITEM SOLO SI SU CARGO REQUIERE DE COMUNICACIÓN ENTRE PLANTAS*					
6.1	Me siento con la libertad de comunicarme con personas de otras áreas o plantas cuando es necesario.					
6.2	La información que recibo desde otras áreas o plantas es clara y comprensible.					
6.3	La información que circula entre mi área/planta y otras es útil para el trabajo diario y llega a tiempo.					
6.4	Existe una retroalimentación fluida y efectiva entre mi área/planta y otras.					

- ¿Qué información no se comunicó correctamente (o a tiempo)?

- ¿Quiénes estaban involucrados?

- ¿Cómo te diste cuenta de que había un problema?

2.2 ¿Qué impacto tuvo ese problema en el trabajo o en los resultados?

3. Análisis del flujo de comunicación en el episodio

3.1 ¿Por qué crees que ocurrió este problema de comunicación?

3.2 ¿Qué canales se usaron para comunicar la información en ese caso (reunión, correo, informal, etc.)?

3.3 ¿Qué obstáculos impidieron que la información fluyera correctamente?

3.4 ¿Crees que alguien evitó comunicar algo? ¿Por qué?

4. Percepciones y consecuencias

4.1 ¿Cómo reaccionaron los involucrados ante la situación?

4.2 ¿Hubo consecuencias personales, relacionales o emocionales para ti o tu equipo?

4.3 ¿Qué aprendizajes sacaste de esa experiencia?

5. Ideas para evitar problemas similares

5.1 En retrospectiva, ¿cómo se podría haber evitado esa situación?

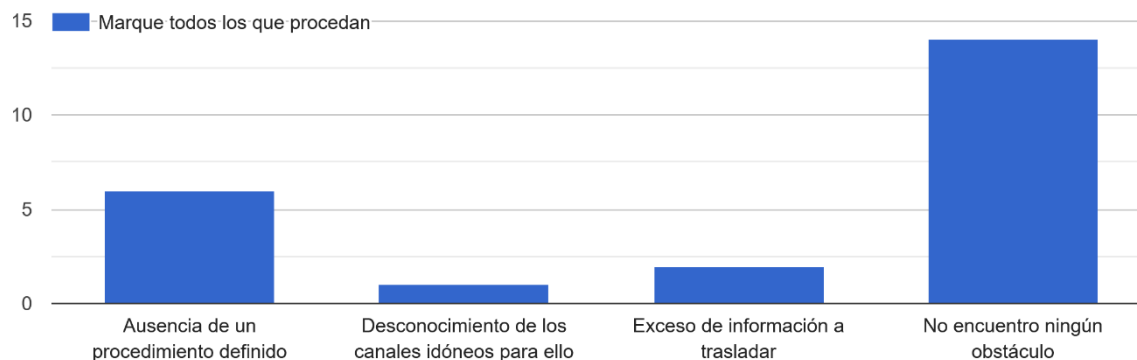
5.2 ¿Qué prácticas, herramientas o protocolos podrían ayudar a mejorar la comunicación en casos similares?

5.3 ¿Sientes que existe una cultura que favorezca la comunicación abierta en la organización?

Anexo 3: Gráficos de eficacia, frecuencia y principales obstáculos para trasladar información por grupo.

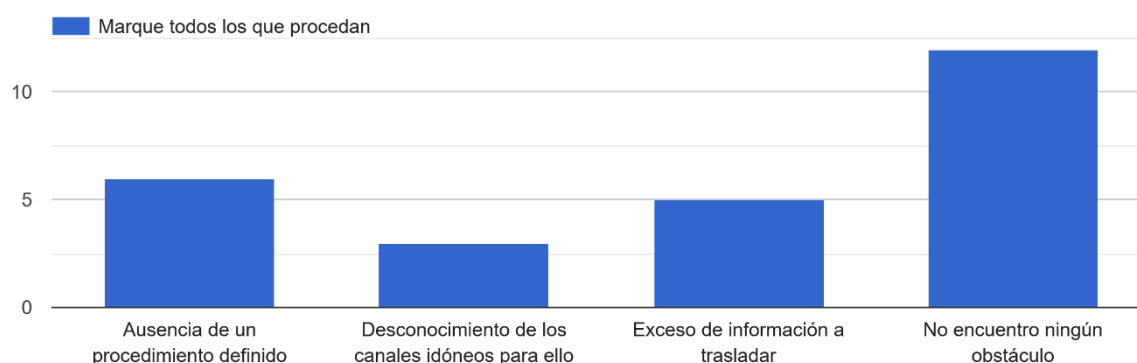
1) Resultados gráficos turno san francisco:

3.6 ¿Cuáles considera que son los principales obstáculos a la hora de comunicar información a sus jefes?



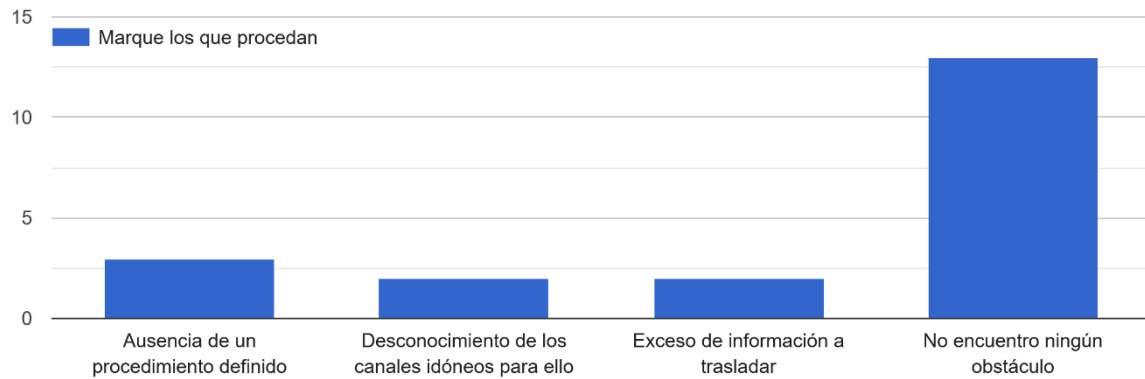
A la hora de trasladar información 14 personas dicen no encontrar ningún obstáculo, 6 dicen ausencia de un procedimiento definido, 1 desconocimiento de canales idóneos para ello y 2 exceso de información a trasladar.

4.6 ¿Cuáles considera que son los principales obstáculos a la hora de recibir información de sus jefes?



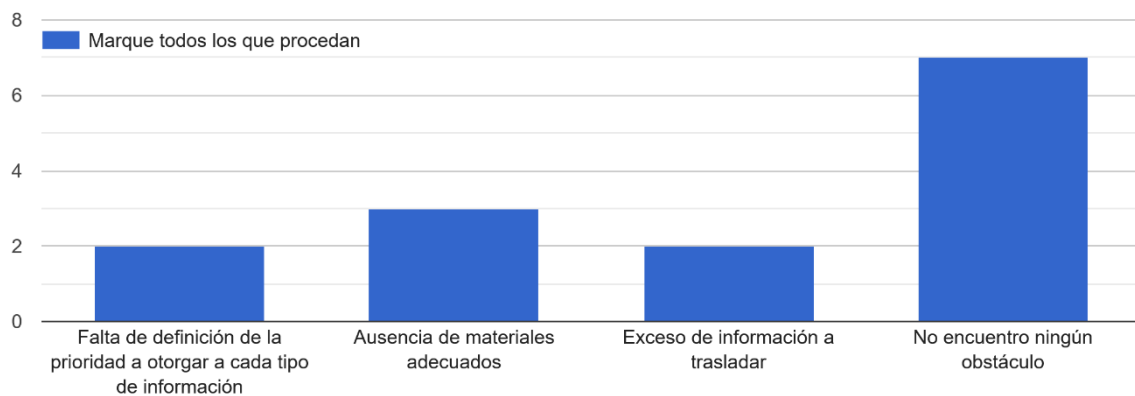
A la hora de trasladar información 12 personas dicen no encontrar ningún obstáculo, 6 dicen ausencia de un procedimiento definido, 3 desconocimiento de canales idóneos para ello y 5 exceso de información a trasladar.

5.6 ¿Cuáles considera que son los principales obstáculos a la hora de compartir información con sus compañeros? (Marque todos los que procedan)



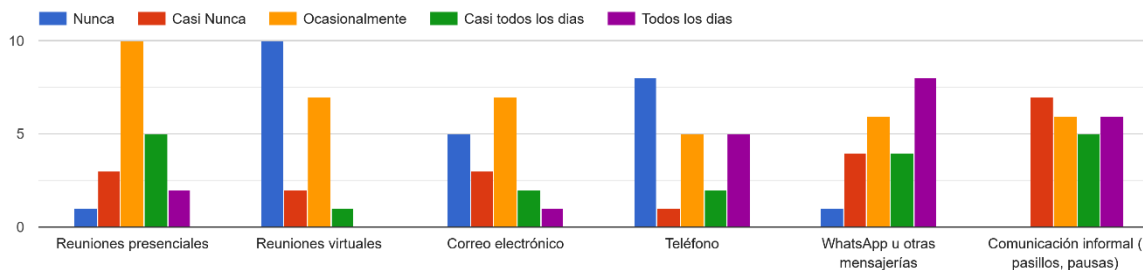
A la hora de trasladar información 13 personas dicen no encontrar ningún obstáculo, 3 dicen ausencia de un procedimiento definido, 2 desconocimiento de canales idóneos para ello y 2 exceso de información a trasladar.

6.7 ¿Cuáles son los principales obstáculos a la hora de trasladar información entre su área y otras áreas/plantas?



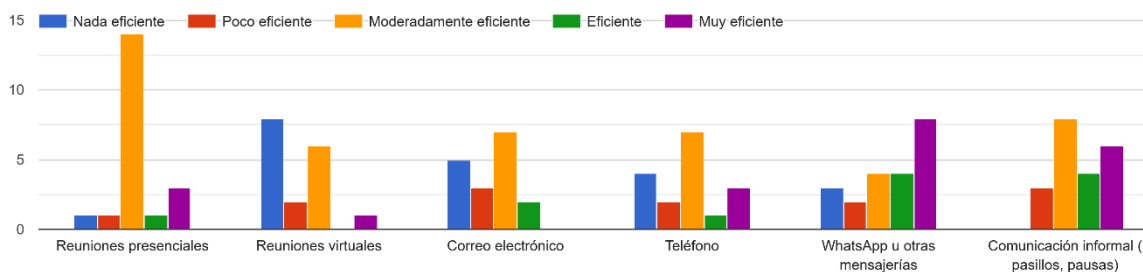
A la hora de trasladar información 2 dicen que hay Falta de definición de la prioridad a otorgar a cada tipo de información, 3 dicen Ausencia de materiales adecuados, 2 dicen Exceso de información a trasladar y 7 dicen No encuentro ningún obstáculo.

2.1 ¿Con que frecuencia usa los siguientes canales de comunicación?



Reuniones presenciales 10 personas dicen tenerlas ocasionalmente, 5 casi todos los días y 3 casi nunca; reuniones virtuales 10 dicen nunca y 7 ocasionalmente; correo electrónico 7 dicen ocasionalmente 5 nunca y 3 casi nunca; teléfono 8 dicen nunca, 5 ocasionalmente y 5 siempre; WhatsApp 8 dicen siempre 4 casi siempre, 6 ocasionalmente y 4 casi nunca; comunicación informal 7 dicen casi nunca, 6 ocasionalmente, 5 casi siempre y 6 siempre.

2.2 ¿Qué tan eficiente cree que son los siguientes canales de comunicación? (Sólo califique los canales que utilice habitualmente)



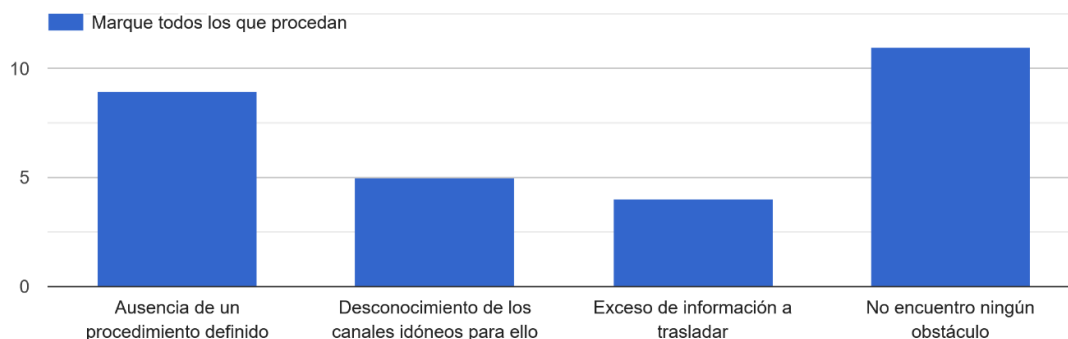
Reuniones presenciales 14 dicen moderadamente eficiente y 3 muy eficiente; reuniones virtuales 8 dicen nada eficientes y 6 moderadamente eficiente; correo electrónico 5 dicen nada eficiente, 3 poco eficiente y 7 moderadamente eficiente; teléfono 4 dicen nada eficiente y 7 moderadamente eficiente; WhatsApp 8 dicen muy eficiente, 4 dicen eficiente y 4 moderadamente eficiente; comunicación interna 8 dicen moderadamente eficiente, 4 dicen eficiente y 6 muy eficiente.

Comentarios de mejoras de sugerencias que dejó este grupo de encuestados:

1. Más comunicación con el jefe de turno y que en conjunto encontrar forma de un mejor equipo de trabajo.
2. Compañerismo.
3. Usar un lenguaje sencillo y comprensible a la hora de comunicar, generar pausas para poder comunicar y así entender bien la información a entregar.
4. Es necesario crear espacios de retroalimentación para mejorar el proceso.
5. Dar motivación a los trabajadores considerando adecuadamente las opiniones del resto.
6. Que haya más empatía con los trabajadores y preocuparse de cómo son.
7. Prestar atención y acción sobre lo comentado.
8. Reuniones semanales interactivas.
9. Tomar más en cuenta la opinión de los trabajadores.

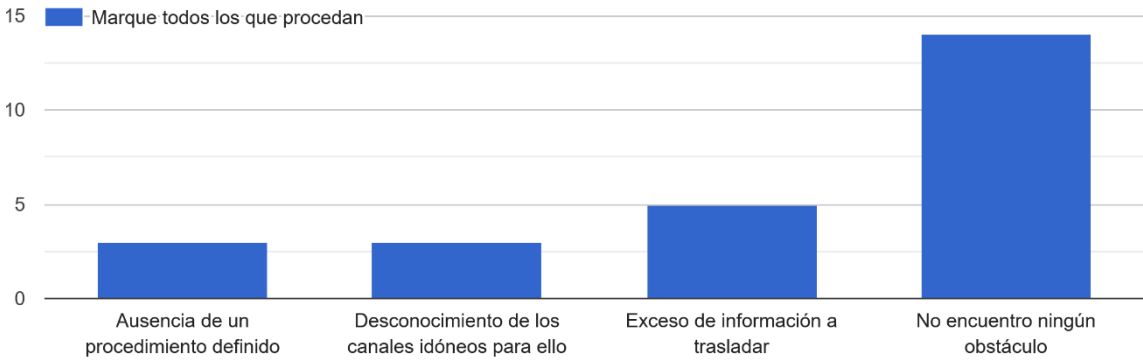
2) Resultados gráficos encuesta turno oriente:

3.6 ¿Cuáles considera que son los principales obstáculos a la hora de comunicar información a sus jefes?



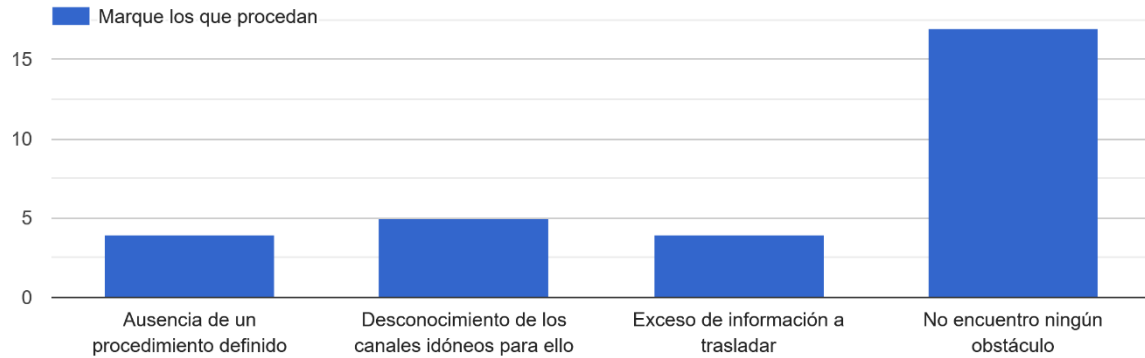
A la hora de trasladar información 11 personas dicen no encontrar ningún obstáculo, 9 dicen ausencia de un procedimiento definido, 5 desconocimiento de canales idóneos para ello y 4 exceso de información a trasladar.

4.6 ¿Cuáles considera que son los principales obstáculos a la hora de recibir información de sus jefes?



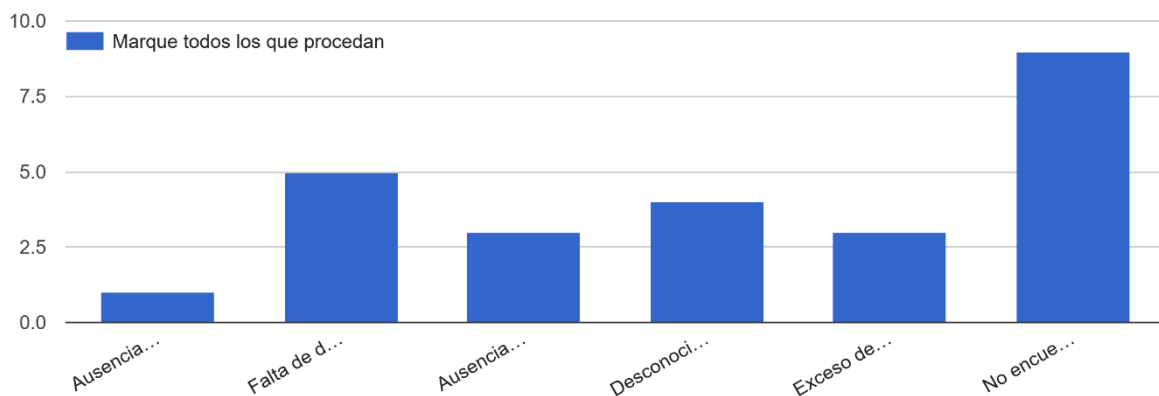
A la hora de trasladar información 14 personas dicen no encontrar ningún obstáculo, 3 dicen ausencia de un procedimiento definido, 3 desconocimiento de canales idóneos para ello y 5 exceso de información a trasladar.

5.6 ¿Cuáles considera que son los principales obstáculos a la hora de compartir información con sus compañeros? (Marque todos los que procedan)



A la hora de trasladar información 17 personas dicen no encontrar ningún obstáculo, 4 dicen ausencia de un procedimiento definido, 5 desconocimiento de canales idóneos para ello y 4 exceso de información a trasladar.

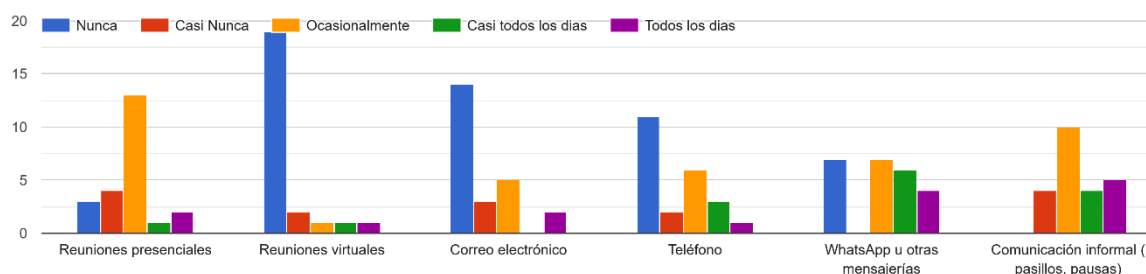
6.7 ¿Cuáles son los principales obstáculos a la hora de trasladar información entre su área y otras áreas/plantas?



A la hora de trasladar información 9 personas dicen no encontrar ningún obstáculo, 1 dicen ausencia de un procedimiento definido, 4 desconocimiento de canales idóneos para ello, 3

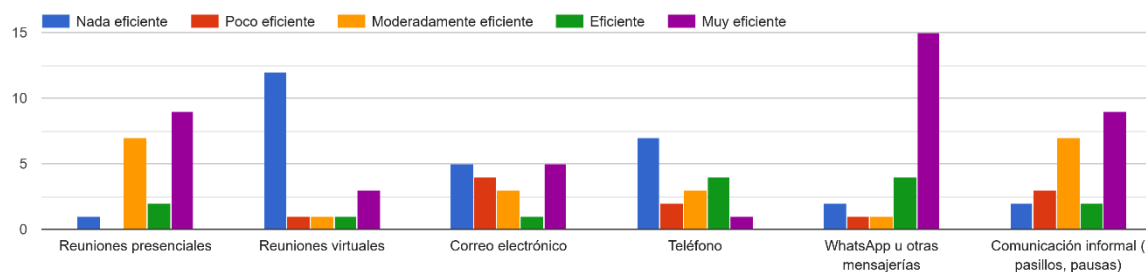
exceso de información a trasladar, 5 falta de definición de la prioridad a cada tipo de información y 3 falta de materiales adecuados

2.1 ¿Con que frecuencia usa los siguientes canales de comunicación?



Reuniones presenciales 13 personas votaron ocasionalmente, 3 nunca, 4 casi nunca; reuniones virtuales 19 votaron nunca; correo electrónico 14 nunca, 5 ocasionalmente; teléfono 11 nunca y 6 ocasionalmente; WhatsApp 7 nunca, 7 ocasionalmente, 6 casi todos los días y 4 todos los días; comunicación informal 10 ocasionalmente, 6 todos los días y 4 casi nunca.

2.2 ¿Qué tan eficiente cree que son los siguientes canales de comunicación? (Sólo califique los canales que utilice habitualmente)



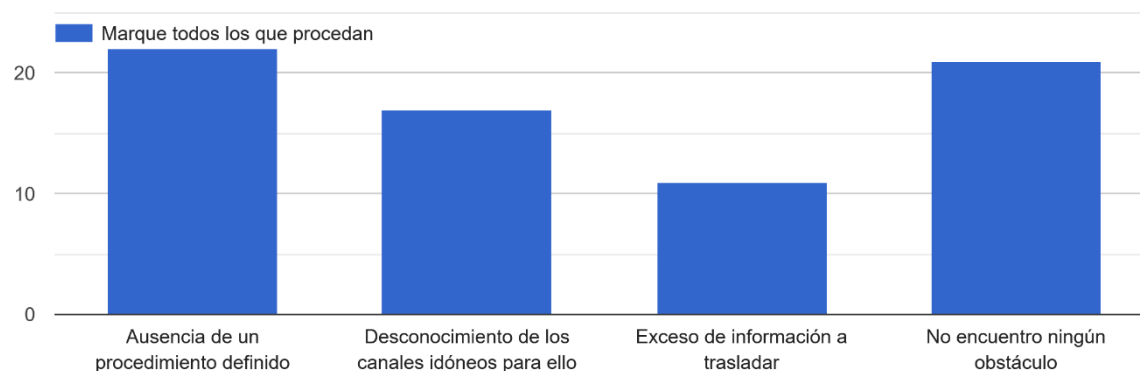
Reuniones presenciales 9 dicen que son muy eficientes y 7 moderadamente eficientes; reuniones virtuales 12 dicen nada eficiente; correo electrónico 5 dicen nada eficiente, 4 poco eficiente y 5 muy eficiente; WhatsApp 15 dicen muy eficiente y 4 solo eficiente; comunicación informal 9 muy eficiente y 7 moderadamente eficiente.

Comentarios de mejoras de sugerencias que dejó este grupo de encuestados:

1. Presencia de encargado para poder responder problemas a la brevedad y/o asignar responsabilidad y dejar definido procedimientos.
2. Lenguaje más técnico en operarios.
3. Que haya más comunicación entre los turnos porque no todas las personas se conocen y hace más difícil la comunicación.
4. Yo creo que los jefes deberían tener más comunicación con los empleados.
5. Se debe mejorar la comprensión del trabajador al tener un problema personal.
6. Que se realicen actividades para mejorar la comunicación.
7. Más que cambiar, siempre comunicarse de forma respetuosa al momento de dar alguna información.
8. Tener el tiempo de realizar reuniones presenciales, ya que en esa instancia uno puede aclarar todas las dudas y poder expresarse de mejor manera.
9. Que realicen actividades, compartir, etc.
10. Me gustaría que hubiera más orden como equipo y más actividades.

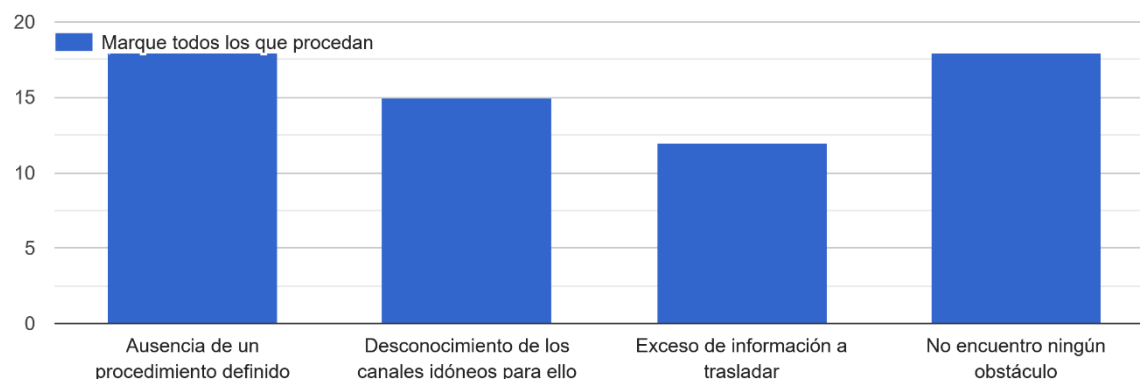
3) Resultados gráficos encuesta general: esta incluye a los trabajadoras de administración de san Francisco y de Ranquimili, planta huevo líquido, plastificadora y despacho.

3.6 ¿Cuáles considera que son los principales obstáculos a la hora de comunicar información a sus jefes?



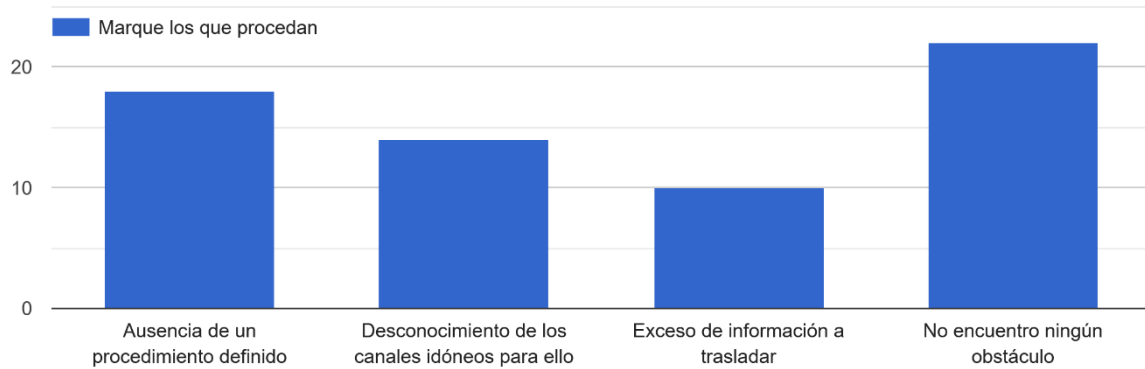
A la hora de trasladar información 21 personas dicen no encontrar ningún obstáculo, 22 dicen ausencia de un procedimiento definido, 17 desconocimiento de canales idóneos para ello y 11 exceso de información a trasladar.

4.6 ¿Cuáles considera que son los principales obstáculos a la hora de recibir información de sus jefes?



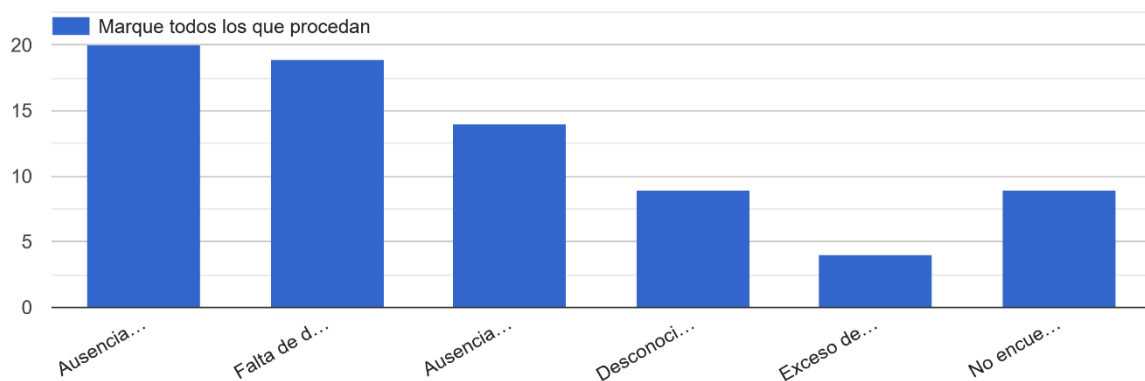
A la hora de trasladar información 18 personas dicen no encontrar ningún obstáculo, 18 dicen ausencia de un procedimiento definido, 15 desconocimiento de canales idóneos para ello y 12 exceso de información a trasladar.

5.6 ¿Cuáles considera que son los principales obstáculos a la hora de compartir información con sus compañeros? (Marque todos los que procedan)



A la hora de trasladar información 22 personas dicen no encontrar ningún obstáculo, 18 dicen ausencia de un procedimiento definido, 14 desconocimiento de canales idóneos para ello y 10 exceso de información a trasladar.

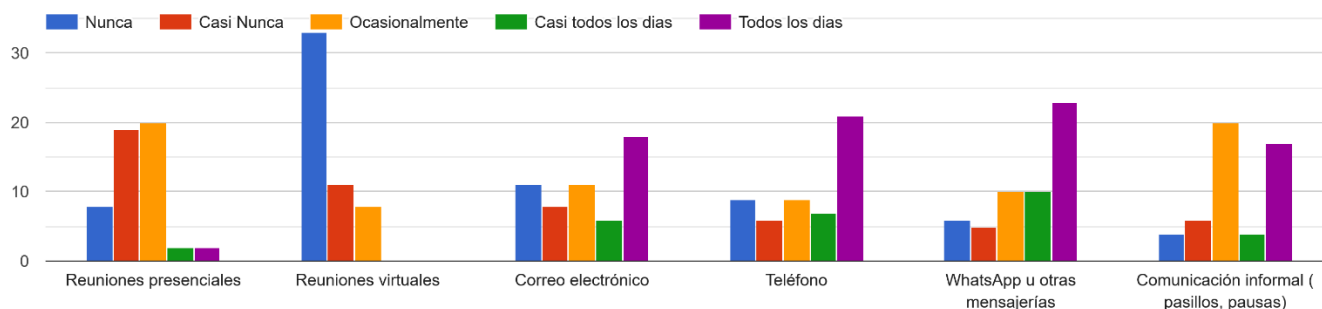
6.7 ¿Cuáles son los principales obstáculos a la hora de trasladar información entre su área y otras áreas/plantas?



A la hora de trasladar información 9 personas dicen no encontrar ningún obstáculo, 20 dicen ausencia de un procedimiento definido, 9 desconocimiento de canales idóneos para ello, 4

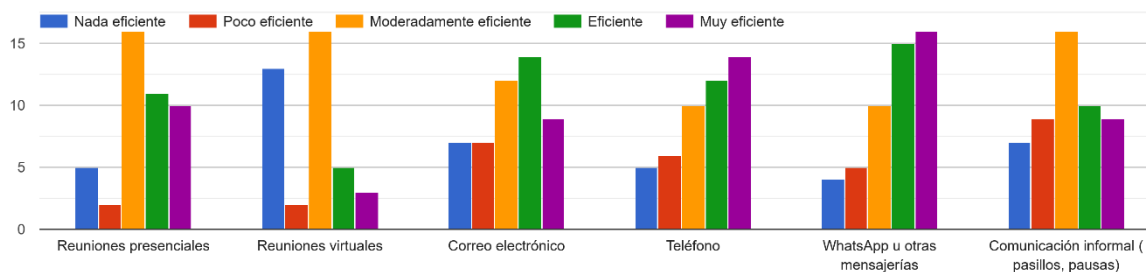
exceso de información a trasladar, 19 falta de definición de la prioridad a cada tipo de información y 14 falta de materiales adecuados.

2.1 ¿Con que frecuencia usa los siguientes canales de comunicación?



Los trabajadores votaron por que frecuencia utilizan los medios de comunicación y 33 votaron que nunca las reuniones virtuales 20 ocasionalmente reuniones presenciales, casi nunca 19; 11 nunca el correo electrónico, 18 todos los días; 20 ocasionalmente la comunicación informal, 17 todos los días; 19 casi nunca reuniones presenciales y 20 ocasionalmente, 8 nunca; 23 todos los días WhatsApp, 6 nunca.

2.2 ¿Qué tan eficiente cree que son los siguientes canales de comunicación? (Sólo califique los canales que utilice habitualmente)



De los 54 trabajadores 16 creen que WhatsApp es muy eficiente y 15 eficiente; 14 creen que es muy eficiente el teléfono, 12 eficiente, 10 moderadamente eficiente; 16 dicen moderadamente eficientes reuniones presenciales 10 muy eficiente y 5 nada eficiente; comunicación informal 16 dicen moderadamente eficiente, 9 muy eficiente, 7 nada eficiente;

correo electrónico 14 dicen que es solo eficiente, 12 moderadamente eficiente, 9 muy eficiente y 7 nada eficiente.

Comentarios de mejoras de sugerencias que dejó este grupo de encuestados:

1. Reuniones más frecuentes, establecer procedimientos generales de comunicación.
2. Que el jefe de Packing participara en más reuniones con los trabajadores (en días con menos trabajo).
3. En los canales ninguno, pero sí darle importancia a comunicar a todos.
4. Que se tome en cuenta la opinión y/o manera de pensar de los empleados, no solo de los empleadores.
5. Reuniones de coordinaciones semanales en los rangos intermedios.
6. Que las informaciones vayan pasando de trabajador en trabajador, ya sea con reuniones, capacitaciones, correos electrónicos y afiches en los corredores para que todos sepamos las informaciones necesarias o requeridas.
7. Establecer protocolos, definir cargos, recordar responsabilidades.
8. Utilización de mail.
9. Implementos para la comunicación, protocolos claros a quien dirigirse ante dudas.
10. Automatizar algunos procesos para evitar comunicación en exceso y preocuparse de lo crítico y no de lo cotidiano.
11. Tener un mayor conocimiento de los objetivos y deberes que tiene cada persona, ejemplo, tener claro quién es el jefe de quién para seguir correctamente el conducto regular en algunas ocasiones.
12. Las necesidades de comunicación relevante deberían incluir: Qué se comunicará, cuándo se comunicará, a quién se comunicará, cómo se comunicará, quién comunicará. Una matriz de comunicaciones que contenga el criterio y las asignaciones identificará lo anterior. Lo ideal es que comunicar no sea algo improvisado, sea coherente y se documente.

13. Considero que hacer reuniones para establecer cómo se siente el empleado con respecto a cómo le llega la información en tiempo real.
14. Mejoras continuas para así tener una gran incentivación a la hora de realizar labores en la empresa, así también la comunicación.
15. Que se avance más rápido en resolver asuntos ya conversados y en resolver necesidades.
16. Disciplina y constancia en revisar correos, mensajes (WSP), llamados y que estos sean contestados de forma oportuna.
17. Mayores canales de comunicación como anexos o teléfono celular.
18. Definir las tareas que deben realizar las personas, tener reuniones al menos una vez a la semana las áreas que trabajan en conjunto.
19. Tratar de hacer una reunión todas las mañanas para organizarse más y tener más trabajo en equipo.
20. Tomar en cuenta las necesidades del trabajador.
21. Organizar la información según prioridad de importancia, considerando la producción como el punto inicial.
22. Ser más unidos.
23. La empresa debería dar acceso a todo lo necesario para tener una comunicación ideal con colegas, jefes y otras plantas, además de generar protocolos claros y accesibles a todo el personal por temas de comunicación y/o dudas de con quién aclarar ciertos casos o dónde acudir.
24. Tener siempre la información clara antes de darla.
25. Creación de procesos.
26. Definir los cargos.
27. Faltan fijar protocolos y Procedimientos.

