

La Comunicación Interna como factor de cohesión corporativa: estudio de caso de una empresa láctea

Internal Communication as a Factor of Corporate Cohesion: A Case Study of a Dairy Company

Dora Carolina Reinoso Hernández 

Universidad Técnica Particular de Loja/Cuenca, Ecuador, dorareinosorrpp@hotmail.com,
identificador ORCID: 0009-0004-5520-2782

Resumen

El presente trabajo se enfoca en la comunicación interna en Lácteos San Antonio, destacando su relevancia como un factor estratégico crucial para la cohesión y alineación corporativa. A partir de un análisis detallado, se identificaron áreas clave que requieren mejoras, tales como: la falta de claridad en los mensajes, la distribución desigual de responsabilidades en la comunicación y la necesidad de fomentar una mayor participación de los empleados. Aunque la empresa cuenta con una base sólida en su estructura comunicacional, la investigación reveló que es necesario optimizarla para maximizar su efectividad. Se propusieron soluciones estratégicas como la adopción de herramientas digitales avanzadas que faciliten el flujo de información y la implementación de campañas internas que sensibilicen a los colaboradores sobre la importancia de su rol en la comunicación. El plan de comunicación interna diseñado se caracteriza por su enfoque innovador, priorizando la digitalización y la creación de canales interactivos que fomenten un diálogo constante y efectivo en todos los niveles de la organización. Además, se incorpora un sistema de medición continua para evaluar el impacto de las estrategias implementadas y permitir ajustes dinámicos en función de los resultados obtenidos. Este trabajo resalta que la comunicación interna es más que una función operativa; es un elemento estratégico vital para el éxito corporativo. La correcta ejecución de las acciones propuestas no solo mejorará la cohesión y el ambiente laboral, sino que también incrementará la eficiencia operativa y el compromiso de los empleados. Con este enfoque, Lácteos San Antonio se posicionará como una organización más ágil, alineada y preparada para enfrentar los retos del futuro.

Palabras clave: Comunicación Interna, Cohesión Organizacional, Optimización de Canales, Digitalización, Participación Activa.

Abstract

This work focuses on internal communication at Lácteos San Antonio C.A., highlighting its significance as a crucial strategic factor for organizational cohesion and alignment. Through

detailed analysis, key areas requiring improvement were identified, such as a lack of message clarity, uneven distribution of communication responsibilities, and the need to enhance employee participation. Although the company has a solid communication framework, the research reveals that optimization is needed to maximize its effectiveness. Strategic solutions were proposed, including the adoption of advanced digital tools to facilitate information flow and the implementation of internal campaigns to raise employee awareness about their role in communication. The designed internal communication plan is characterized by its innovative approach, emphasizing digitalization and the creation of interactive channels to foster constant and effective dialogue across all organizational levels. Additionally, a continuous measurement system is incorporated to assess the impact of implemented strategies and allow dynamic adjustments based on obtained results. This work underscores that internal communication is more than an operational function; it is a vital strategic element for corporate success. The successful execution of the proposed actions will not only improve cohesion and the work environment but also enhance operational efficiency and employee engagement. With this approach, Lácteos San Antonio will position itself as a more agile, aligned organization, well-prepared to face future challenges.

Keywords: Internal Communication, Organizational Cohesion, Channel Optimization, Digitalization, Active Participation.

1. INTRODUCCIÓN

Lácteos San Antonio C.A. fue fundada en 1975 en el cantón Cañar, gracias a la visión de su fundador, Don Alejandrino Moncayo, quien se destacó por su integridad, ética y humanidad. Moncayo no solo impulsó la creación de la empresa, sino que también dejó un legado de valores fundamentales como la integridad, la pasión y el compromiso, que continúan siendo pilares de la organización.

El rápido crecimiento y desarrollo de Lácteos San Antonio en el sector productivo llevó a la empresa a enfrentar desafíos relacionados con su infraestructura. La necesidad de ampliar su capacidad productiva impulsó a sus directivos a trasladar la planta industrial a la ciudad de Cuenca, con el objetivo de expandir sus operaciones hacia las ciudades de El Oro, Loja, y el resto del Azuay. Hoy en día, Lácteos San Antonio es el mayor productor de materia prima láctea en el país, con una captación diaria de 350.000 litros de leche y una plantilla de 410 empleados distribuidos en centros de acopio en Guayaquil, Quito, Ambato, Riobamba, y en sus plantas principales en Cuenca y Cañar.

A lo largo de sus 49 años de evolución, Lácteos San Antonio ha logrado consolidarse como un referente en su sector. (Negocios, 2020). Sin embargo, se han identificado deficiencias significativas en el ámbito de la comunicación interna, que afectan la cohesión y el sentido de pertenencia dentro de la empresa. La ausencia de canales, mecanismos y herramientas de comunicación adecuados ha dado lugar a una comunicación informal y a un desconocimiento generalizado de las directrices organizacionales, debido a la falta de un departamento de comunicación bien estructurado. Estas carencias han impedido el desarrollo de un Plan de Comunicación Interna que promueva la eficiencia y contribuya a establecer una cultura organizacional sólida.

La problemática en Lácteos San Antonio C.A. radica en la carencia de una comunicación interna efectiva, lo que se traduce en una falta de agilidad y en el uso inadecuado de canales para atender las necesidades del público interno. Esta deficiencia ha dado lugar a una comunicación informal y a un desconocimiento de las directrices organizacionales, afectando la cohesión y el sentido de

pertenencia entre los empleados. Ante este escenario, la implementación de un Plan de Comunicación Interna se vuelve crucial.

2. METODOLOGÍA

Para abordar las deficiencias en la Comunicación Interna de Lácteos San Antonio C.A., se diseñará un Plan de Comunicación específico basado en un análisis detallado de los públicos internos, utilizando encuestas y reuniones como herramientas clave. A través de estos métodos, se identificaron carencias y limitaciones en los procesos de comunicación actuales. La metodología empleada busca facilitar la solución de problemas mediante la eficiencia, un aspecto fundamental que, como señala Jiménez (1998), se basa en un conjunto de métodos, categorías y leyes orientadas por la investigación sistemática.

2.1. Tipo de estudio

La investigación realizada fue de tipo descriptivo y exploratorio. En la parte descriptiva, se centró en detallar las características actuales de la comunicación interna en la organización, utilizando técnicas de recolección de información como encuestas, reuniones y talleres de trabajo, lo que permitió un análisis exhaustivo de los resultados obtenidos. Por otro lado, la parte exploratoria investigó nuevas estrategias para mejorar la comunicación, con el objetivo de aplicarlas en el área de Comunicación Interna de la empresa. Este enfoque se justifica en que, muchas veces, los problemas de naturaleza práctica requieren una comprensión profunda de sus causas (Jiménez, 1998).

2.2. Método de investigación

Para el desarrollo del proyecto de investigación, se emplearon dos enfoques metodológicos: cuantitativo (encuestas) y cualitativo (talleres y reuniones). Estos métodos permitieron no solo cuantificar los problemas existentes en la comunicación interna de la empresa Lácteos San Antonio, sino también identificar áreas específicas que necesitan mejoras. Según Trujillo (2019), la investigación cuantitativa se basa principalmente en el uso de herramientas estadísticas para analizar los datos recolectados, mientras que la investigación cualitativa, al no generar información numérica, proporciona una comprensión más profunda de las características particulares del tema en estudio.

2.3. Técnicas e instrumentos de investigación

El objetivo de esta investigación fue el describir la gestión de la Comunicación Interna en la empresa Lácteos San Antonio C.A. Para ello, se realizaron talleres y reuniones con directivos y empleados, además de encuestas dirigidas al público interno. Los datos recopilados han sido sometidos a un proceso riguroso de codificación, tabulación y análisis estadístico, lo que permitió determinar la situación actual de la comunicación interna y facilitó la toma de decisiones para implementar medidas correctivas. Con base en estos resultados, se elaboró una propuesta de Plan de Comunicación. Las técnicas de recolección de datos comprenden procedimientos y actividades que permiten al investigador obtener la información necesaria para responder a su pregunta de investigación (Barrera, 2010).

2.4. Técnicas de análisis y procesamiento de datos

Se diseñó una encuesta dirigida al público interno, compuesta por 18 preguntas. Esta encuesta empleó las técnicas cuantitativa y cualitativa, para recopilar datos específicos sobre la comunicación interna en la empresa, proporcionando una base sólida para el análisis y la implementación de mejoras.

3. MARCO TEÓRICO

La comunicación corporativa es un componente estratégico clave en la gestión de las organizaciones, cuyo objetivo principal es alinear los mensajes y las acciones comunicativas con la identidad, misión y visión de la empresa (Cornelissen, 2020). Esta disciplina abarca diferentes áreas como la comunicación interna, las relaciones públicas, la comunicación de crisis, la gestión de la reputación y la responsabilidad social corporativa (RSC), entre otros. Según Argenti (2017), la comunicación corporativa se ha convertido en una herramienta esencial para la construcción de una imagen sólida y coherente que fortalece la relación con los diferentes stakeholders, tanto internos como externos.

La importancia de la comunicación corporativa reside en su capacidad para influir en la percepción que los públicos tienen de la organización. (Cornelissen, 2020) sostiene que una estrategia de comunicación bien diseñada puede mejorar la reputación de la empresa, incrementar la confianza de los consumidores y fortalecer el compromiso de los empleados. De hecho, una gestión adecuada de la comunicación corporativa puede ser un factor diferenciador en mercados altamente competitivos.

Además, la comunicación corporativa también juega un papel crucial en la gestión de crisis, ya que la forma en que una organización maneja su comunicación puede determinar el éxito o el fracaso de sus esfuerzos por minimizar el impacto negativo en su reputación. Por lo tanto, es esencial que las organizaciones desarrollen planes de comunicación de crisis que les permitan responder de manera rápida y efectiva a cualquier eventualidad.

El rol del Director de Comunicación (DIRCOM) ha evolucionado significativamente en las últimas décadas, pasando de ser un gestor de medios a convertirse en un estratega clave dentro de la alta dirección de la empresa. Según (Argenti, 2017), el DIRCOM es responsable de coordinar y alinear todas las actividades de comunicación de la organización, asegurando que los mensajes sean coherentes y reflejen los valores y la identidad corporativa.

El modelo de comunicación DIRCOM se basa en la idea de que la comunicación es un recurso estratégico que debe ser gestionado de manera integral. (Costa, 2013) describe al DIRCOM como un "arquitecto de la comunicación", cuyo papel es diseñar y supervisar la ejecución de estrategias de comunicación que abarcan tanto la comunicación interna como la externa. Este enfoque holístico permite a las organizaciones construir una imagen coherente y fortalecer sus relaciones con los diferentes stakeholders.

Una de las principales responsabilidades del DIRCOM es la gestión de la reputación corporativa. Según (Van Riel & Fombrun, 2007), el DIRCOM debe monitorear constantemente la percepción pública de la empresa y tomar medidas para proteger y mejorar su reputación. Esto incluye la gestión de la comunicación de crisis, la coordinación de las relaciones públicas, y la supervisión de la comunicación en redes sociales y otros canales digitales.

El DIRCOM desempeña un papel multifacético dentro de la organización, actuando como gestor de la comunicación y como asesor estratégico de la alta dirección. El DIRCOM debe ser capaz de traducir los objetivos corporativos en estrategias de comunicación efectivas que involucren a todos los niveles de la organización. Además, el DIRCOM debe ser un líder que inspire confianza y que sea capaz de gestionar equipos multidisciplinarios encargados de ejecutar las diferentes tácticas de comunicación.

Una de las habilidades clave del DIRCOM es la capacidad de anticiparse a los desafíos y oportunidades que puedan afectar la comunicación de la empresa. (Argenti, 2017) sostiene que el DIRCOM debe estar siempre atento a las tendencias emergentes y ser proactivo en la implementación de innovaciones que mejoren la comunicación interna y externa. Esto incluye la adopción de nuevas tecnologías, la mejora de los procesos de comunicación, y el fortalecimiento de la cultura corporativa.

Además, el DIRCOM también juega un papel crucial en la gestión del cambio dentro de la organización. Según (Cornelissen, 2020), la comunicación es una herramienta esencial para

facilitar la aceptación de nuevos procesos, políticas o estructuras organizativas. El DIRCOM debe asegurarse de que los empleados comprendan los motivos detrás de los cambios y se sientan apoyados durante todo el proceso de transición.

3.1. Claves del DIRCOM para la Comunicación Interna

Para que la comunicación interna sea efectiva, el DIRCOM debe implementar una serie de estrategias y tácticas que garanticen que los mensajes lleguen a todos los empleados de manera clara y oportuna. Según (Welch, 2012), algunas de las claves para una comunicación interna exitosa incluyen la transparencia, la coherencia, la relevancia del contenido y la creación de canales de retroalimentación que permitan a los empleados expresar sus opiniones e inquietudes.

La transparencia es fundamental para generar confianza entre los empleados. Según (Kalla, Integrated Internal Communications, 2005), cuando la comunicación es abierta y honesta, los empleados se sienten más conectados con la organización y están más dispuestos a participar en los esfuerzos colectivos para alcanzar los objetivos corporativos. Por otro lado, la coherencia en los mensajes asegura que todos los empleados reciban la misma información, lo que minimiza el riesgo de malentendidos o rumores.

Otra clave importante es la relevancia del contenido. Según (Barker, 2010), los empleados están más comprometidos cuando sienten que la información que reciben es útil y está directamente relacionada con su trabajo. El DIRCOM debe asegurarse de que los mensajes sean personalizados y adaptados a las necesidades y preocupaciones de los diferentes grupos dentro de la organización.

La gestión de la identidad y cultura corporativa es una de las responsabilidades clave del DIRCOM. Según (Cornelissen, 2020), la identidad corporativa se refiere a la manera en que una organización se presenta a sí misma y desea ser percibida por sus diferentes públicos. Esta identidad se construye a través de diversos elementos, como el nombre de la empresa, el logotipo, los colores corporativos, el diseño del espacio de trabajo y, lo más importante, los valores y la misión que la organización comunica y pone en práctica.

El DIRCOM juega un papel crucial en asegurar que la identidad corporativa sea coherente y refleje auténticamente la cultura de la organización. De acuerdo con (Balmer, 2006), una identidad corporativa bien gestionada no solo fortalece la marca de la organización, sino que también mejora la lealtad de los empleados y la percepción externa de la empresa. Esto requiere que el DIRCOM trabaje en estrecha colaboración con otras áreas de la organización, como recursos humanos y marketing, para garantizar que todos los aspectos de la identidad corporativa estén alineados y sean coherentes.

La cultura corporativa, por otro lado, se refiere a los valores, creencias y comportamientos que caracterizan la vida dentro de la organización. Según (Deal, 2000), la cultura corporativa es uno de los factores más influyentes en la efectividad organizacional y la satisfacción de los empleados. El DIRCOM tiene la responsabilidad de comunicar y reforzar estos valores culturales a través de diversas iniciativas de comunicación interna. Esto incluye la creación de campañas que promuevan la cultura corporativa, la organización de eventos que refuercen los valores de la empresa y la implementación de programas de reconocimiento que celebren los comportamientos alineados con la cultura deseada.

Además, el DIRCOM debe estar atento a las percepciones y sentimientos de los empleados respecto a la cultura organizacional. Según (Hatch, 2008), es esencial que exista una alineación entre la identidad percibida por los empleados y la identidad proyectada por la empresa. El DIRCOM puede utilizar herramientas como encuestas de clima organizacional y *focus groups* para medir esta alineación y tomar medidas correctivas si es necesario.

Un desafío importante en la gestión de la identidad y cultura corporativa es la globalización. En organizaciones multinacionales, el DIRCOM debe asegurarse de que la identidad y cultura corporativa sean coherentes a nivel global, pero también suficientemente flexibles para adaptarse a las diferentes culturas locales. Según (Schein, 2010) esto requiere un enfoque de "glocalización", donde los valores fundamentales de la organización se mantienen constantes, pero se adaptan las prácticas culturales según el contexto local.

En conclusión, la gestión de la identidad y cultura corporativa es una función esencial del DIRCOM, ya que estos elementos son fundamentales para la cohesión interna y la imagen externa de la organización. Una identidad corporativa coherente y una cultura organizacional fuerte no solo mejoran la percepción externa de la empresa, sino que también contribuyen a un ambiente de trabajo positivo y productivo, lo que, en última instancia, impulsa el éxito a largo plazo de la organización.

3.2. Comunicación interna

La comunicación interna es uno de los pilares fundamentales para el funcionamiento efectivo de cualquier organización. Esta se refiere al proceso mediante el cual la información fluye dentro de la organización, conectando a los empleados con la dirección y facilitando la coordinación de actividades. Según (Kalla, 2005), la comunicación interna no solo se trata de transmitir información, sino que también implica la creación de un entorno de trabajo en el que los empleados se sientan valorados, informados y comprometidos con los objetivos de la organización.

Un aspecto crucial de la comunicación interna es su capacidad para fomentar un sentido de pertenencia y cohesión entre los empleados. (Ruck, 2012) argumenta que, una comunicación interna efectiva puede aumentar la moral y la satisfacción laboral, lo que a su vez conduce a una mayor productividad y retención de talento. Además, la comunicación interna también es vital para la implementación de cambios organizacionales, ya que ayuda a los empleados a comprender y aceptar las nuevas políticas o estrategias.

El uso de tecnologías digitales ha transformado la comunicación interna en las organizaciones modernas. Según (Grunig, 2011), la adopción de plataformas digitales ha permitido una mayor interacción y colaboración entre los empleados, lo que ha mejorado significativamente la eficiencia y la rapidez con la que la información se distribuye dentro de la organización. Sin embargo, la digitalización también plantea desafíos, como la sobrecarga de información y la necesidad de garantizar que todos los empleados tengan acceso a las herramientas necesarias para participar en la comunicación interna.

En los últimos años, la comunicación interna ha experimentado una serie de cambios impulsados por la digitalización y la globalización. Una de las tendencias más significativas es la creciente importancia del teletrabajo, lo que ha llevado a las organizaciones a desarrollar nuevas estrategias y herramientas para mantener a los empleados conectados y comprometidos a pesar de la distancia física (Barker, 2010).

Otra tendencia importante es la personalización de la comunicación interna. Según (Ruck, 2012), las organizaciones están adoptando un enfoque más personalizado para la comunicación interna, utilizando datos y análisis para adaptar los mensajes a las necesidades individuales de los empleados. Esto no solo mejora la relevancia de la comunicación, sino que también aumenta la satisfacción y el compromiso de los empleados.

Además, la comunicación interna también está cada vez más orientada hacia la colaboración y la participación de los empleados. Según (Smith, 2008), las organizaciones están implementando plataformas de comunicación que permiten a los empleados colaborar en tiempo real, compartir ideas y participar en la toma de decisiones. Esto no solo fomenta un sentido de pertenencia, sino que también mejora la creatividad y la innovación dentro de la organización.

La gestión de la comunicación interna depende de la correcta selección de canales, que deben alinearse con los objetivos organizacionales (Clampitt, 2016). A continuación, se presentan los principales canales y los expertos que los respaldan.

Tabla 1. Tipología de canales de Comunicación Interna

Canal	Descripción	Alcance	Función	Medio	Autor(es)
Intranet Corporativa	Plataforma interna accesible solo para empleados, utilizada para compartir documentos, noticias, y recursos.	Todos los empleados	Centralizar la información y recursos de la empresa.	Online	(Young, 1993)
Correo Electrónico	Herramienta de comunicación formal y escrita, utilizada para enviar mensajes directos o masivos.	Todos los empleados	Facilitar la comunicación formal, mantener registros y enviar información importante.	Online	(Rogers, 1976)
Aplicaciones de Mensajería	Herramientas como Slack o Microsoft Teams que permiten la comunicación en tiempo real entre empleados, tanto de manera individual como en grupos.	Equipos de trabajo y departamentos	Fomentar la comunicación rápida y colaborativa.	Online	(Radcliffe, 2021)
Boletines Electrónicos	Publicaciones periódicas enviadas por correo electrónico que informan a los empleados sobre noticias, eventos y logros de la empresa.	Todos los empleados	Mantener a los empleados informados y alineados con la misión y visión de la empresa.	Online	(Argenti P. A., 2002)
Redes Sociales Internas	Plataformas sociales privadas como Yammer o Workplace by Facebook, que permiten la interacción social y profesional entre los empleados.	Todos los empleados	Fomentar la interacción social y la construcción de comunidad dentro de la organización.	Online	(Kaplan, 2010)
Videoconferencias	Herramientas como Zoom o Microsoft Teams utilizadas para reuniones en tiempo real, capacitaciones y anuncios importantes.	Equipos de trabajo y directivos	Facilitar la comunicación visual y auditiva en tiempo real, especialmente en entornos de trabajo remoto.	Online	(Connolly, An Application of Games-based Learning within Software Engineering, 2011)
Pantallas Digitales	Dispositivos ubicados en lugares estratégicos de la oficina que muestran información importante, como anuncios, eventos y logros de la empresa.	Todos los empleados	Proporcionar actualizaciones visuales rápidas a los empleados en sus espacios de trabajo.	Offline	(Cardon, 2015)
Blogs Corporativos	Espacios en línea donde los directivos o empleados pueden compartir noticias, reflexiones, y actualizaciones sobre la empresa.	Todos los empleados	Crear un canal de comunicación más informal que permita la expresión y el intercambio de ideas.	Online	(Lee, 2006)
Encuestas y Feedback Online	Herramientas que permiten a los empleados expresar su opinión sobre diversos aspectos del trabajo y la comunicación en la empresa.	Todos los empleados	Recoger opiniones y sugerencias para mejorar la comunicación y el ambiente laboral.	Online	(Men, 2017)
Foros y Comunidades	Espacios en línea dedicados a la discusión de temas específicos o áreas de interés, permitiendo el intercambio de conocimientos entre empleados.	Equipos de trabajo y comunidades internas	Fomentar el intercambio de conocimientos y mejores prácticas entre empleados con intereses similares.	Online	(Wenger, 2002)
Plataformas de Gestión de Proyectos	Herramientas como Asana o Trello utilizadas para organizar, asignar y realizar seguimiento de tareas y proyectos dentro de la empresa.	Equipos de trabajo y proyectos específicos	Facilitar la gestión de tareas y la colaboración en proyectos.	Online	Kerzner (2017)
Reuniones Presenciales	Encuentros cara a cara entre empleados o directivos para discutir temas importantes, tomar decisiones y alinear estrategias.	Equipos de trabajo y directivos	Facilitar la comunicación directa y la toma de decisiones en persona.	Offline	(Mintzberg, 1973)
Tablones de Anuncios	Espacios físicos ubicados en lugares de alta visibilidad dentro de la empresa, donde se colocan avisos, anuncios y noticias importantes.	Todos los empleados	Proporcionar información de manera visual y accesible en los espacios de trabajo.	Offline	(Likert, 1976)
Aplicaciones Móviles	Apps diseñadas para que los empleados accedan a información, comunicación y recursos desde sus dispositivos móviles, en cualquier lugar y en cualquier momento.	Todos los empleados	Facilitar el acceso a la información y la comunicación desde cualquier lugar, aumentando la flexibilidad.	Online	(Wilson, 2012)

Fuente: School, 2017

Los expertos en comunicación interna han desarrollado una serie de ideas innovadoras que han transformado la forma en que las organizaciones gestionan su comunicación. Una de estas ideas es el uso de narrativas corporativas para conectar emocionalmente con los empleados. Según (Smith, 2008), las narrativas permiten a las organizaciones contar su historia de una manera que resuena con los empleados, creando un vínculo emocional que fortalece la cultura corporativa. Otra idea innovadora es la implementación de plataformas interactivas que permitan a los empleados participar activamente en la comunicación interna. Según Waddington (2020), estas plataformas no solo facilitan la comunicación bidireccional, sino que también permiten a los empleados compartir ideas, colaborar en proyectos y contribuir al desarrollo de la organización. Este enfoque no solo mejora la comunicación interna, sino que también fomenta un ambiente de trabajo más inclusivo y colaborativo.

Además, los expertos también abogan por la integración de la comunicación interna con otras áreas de la organización, como la gestión del talento y la cultura organizacional. Según Cornelissen(2020), esta integración permite a las organizaciones desarrollar una estrategia de comunicación más coherente y alineada con sus objetivos corporativos, lo que a su vez mejora la efectividad de la comunicación interna y externa.

3.2.1. Digitalización de la Comunicación Interna

La digitalización ha tenido un impacto profundo en la comunicación interna, transformando la manera en que las organizaciones se comunican con sus empleados. Según Grunig (2011), la adopción de tecnologías digitales ha permitido a las organizaciones implementar sistemas de comunicación más ágiles y flexibles, que se adaptan a las necesidades de una fuerza laboral cada vez más diversa y dispersa geográficamente.

Uno de los principales beneficios de la digitalización es la capacidad de proporcionar feedback en tiempo real. Según Fernández (2019), las plataformas digitales permiten a los empleados expresar sus opiniones y recibir respuestas inmediatas, lo que mejora la capacidad de respuesta de la organización y fortalece la relación entre los empleados y la dirección. Además, la digitalización también ha facilitado la personalización de los mensajes, lo que aumenta la relevancia y el impacto de la comunicación interna.

Sin embargo, la digitalización también plantea una serie de desafíos, como la necesidad de garantizar que todos los empleados tengan acceso a las herramientas digitales y la sobrecarga de información. Según Barker (2010), es esencial que las organizaciones desarrollen estrategias para gestionar estos desafíos, asegurando que la digitalización mejore la comunicación interna sin comprometer su efectividad.

El uso de herramientas digitales ha revolucionado la comunicación interna en las organizaciones. Plataformas como Slack, Microsoft Teams, y redes sociales internas han permitido a los empleados comunicarse y colaborar de manera más eficiente, eliminando las barreras de tiempo y espacio (Ruck, 2012). Estas herramientas no solo facilitan la transmisión de información, sino que también promueven la colaboración y el intercambio de ideas, lo que es esencial para la innovación y el crecimiento organizacional.

Deloitte (2019) establece que las herramientas digitales también permiten una mayor transparencia y accesibilidad, ya que la información está disponible en tiempo real y puede ser accedida desde cualquier lugar. Esto es especialmente importante en entornos de trabajo remoto, donde la falta de comunicación efectiva puede llevar a la desconexión y la desmotivación de los empleados. Las herramientas digitales ayudan a mantener a los empleados conectados y alineados con los objetivos de la organización, independientemente de su ubicación.

Además, el uso de herramientas digitales también permite a las organizaciones medir y analizar la efectividad de su comunicación interna. Para Kim (2019), las plataformas digitales recopilan datos que pueden ser utilizados para identificar áreas de mejora y adaptar las estrategias de comunicación a las necesidades cambiantes de los empleados. Este enfoque basado en datos no solo mejora la comunicación interna, sino que también permite a las organizaciones tomar decisiones más informadas y estratégicas.

4. ESTUDIO DE CASO

Lácteos San Antonio enfrenta varios desafíos en su comunicación interna, reflejados en los resultados de encuestas recientes e identificados tras un detallado análisis FODA. Aunque la mayoría de los empleados (82,8%) conocen el concepto de comunicación interna, un porcentaje significativo aún lo desconoce. Además, la responsabilidad de la comunicación se percibe mayoritariamente como una tarea del departamento de Talento Humano, con poca participación de la Alta Gerencia y otros niveles de la organización. La percepción sobre la claridad y oportunidad de la información también es preocupante, ya que un 32,8% de los empleados considera la información "regular" o "confusa".

Tabla 2. Resumen de los resultados de las encuestas

Pregunta	Respuesta más Frecuente	Porcentaje (%)
¿Qué es para ti la comunicación interna?	Es la comunicación dirigida al trabajador con canales y estrategias apropiadas para un ambiente laboral favorable.	82.8%
¿Qué departamento es responsable de gestionar la comunicación interna?	Talento Humano	63.6%
¿Qué opinas sobre la fluidez de los mensajes entre áreas?	Necesita mejorar en tiempos de entrega y precisión, aunque es clara y oportuna.	52.3%
¿Consideras que la comunicación interna es efectiva actualmente?	Parcialmente efectiva, pero requiere mayor participación de todos los niveles de la empresa.	69.2%
¿Qué medios prefieres para la comunicación interna?	Preferencia por canales digitales interactivos que permitan retroalimentación constante.	73.8%
¿Qué importancia tiene la comunicación entre las áreas?	Es crucial para asegurar la alineación en los objetivos estratégicos y operativos de la empresa.	84.6%
¿Cómo mejorarías la comunicación interna?	Implementación de herramientas digitales, mayor claridad en los mensajes, y fomentar la participación activa de todos los empleados.	72.3%
¿Quién debería tomar el liderazgo en la comunicación interna?	Talento Humano en conjunto con la Alta Gerencia.	56.9%
Nota: Los resultados completos y detallados se encuentran en los anexos A y B.		

Fuente: elaboración propia

4.1. Problemas clave identificados

Un 17,2% de los empleados no está familiarizado con el concepto de comunicación interna, lo que podría limitar su participación activa y su comprensión de la información que circula en la empresa. Además, el 62,5% de los empleados considera que la responsabilidad de la comunicación interna recae exclusivamente en Talento Humano, con poca implicación de la Alta Gerencia y otros líderes, lo que podría generar desalineación y una falta de compromiso organizacional. La claridad y oportunidad de la información también es un área de preocupación, ya que un porcentaje significativo de los empleados califica la información recibida como "regular" o "confusa", lo que podría afectar la comprensión de los objetivos y la alineación de los empleados con la estrategia empresarial. Solo un 37,5% de los empleados participa de manera "frecuente" o "muy frecuente" en la comunicación interna, lo que refleja una baja interacción y la falta de canales efectivos para expresar ideas e inquietudes. Además, la percepción del apoyo de la alta gerencia en la comunicación interna es solo del 62,5%, lo que sugiere una necesidad de mayor visibilidad y compromiso por parte de los líderes para fomentar un entorno comunicativo más sólido y efectivo.

Sin una comunicación clara y un entendimiento común de los objetivos, la empresa corre el riesgo de desalineación en sus esfuerzos y estrategias. Además, la falta de claridad y la percepción de una comunicación ineficiente pueden afectar negativamente la moral de los empleados y, en última instancia, su productividad. Si los empleados no se sienten involucrados ni escuchados, es probable que su participación y compromiso con la empresa disminuyan considerablemente, lo que impactaría tanto en el clima organizacional como en los resultados generales.

Para aumentar el conocimiento y la comprensión sobre la comunicación interna, se propone implementar campañas educativas y de sensibilización que eleven el porcentaje de empleados

que entienden este concepto. El objetivo es incrementar del 82,8% actual a un 95% en el próximo año. Además, se desarrollarán materiales y sesiones de formación que clarifiquen las responsabilidades compartidas en la comunicación interna, subrayando la importancia de la participación activa en todos los niveles de la organización, incluida la Alta Gerencia.

Para optimizar los canales de comunicación, se plantea el desarrollo de una plataforma digital centralizada que cubra las preferencias del 53,1% de los empleados. Esta plataforma debe ser accesible, fácil de usar e integrar herramientas como mensajería instantánea, foros de discusión y boletines. Además, se mejorará la estructura y el contenido de los boletines internos para que sean más relevantes, claros y útiles para todos los empleados, lo que permitirá incrementar su uso y notoriedad. Asimismo, se rediseñarán los mensajes para reducir la percepción de que la información es "regular" o "confusa", pasando del 32,8% actual a menos del 10%.

Para fomentar la participación activa, se crearán oportunidades regulares y accesibles que permitan a los empleados compartir ideas, inquietudes y opiniones mediante encuestas, foros de discusión y sesiones de brainstorming. El objetivo es aumentar la participación "frecuente" o "muy frecuente" del 37,5% actual a un 60% en el próximo año. Además, se promoverá el uso equilibrado de herramientas de comunicación formales e informales como reuniones de equipo, correo electrónico y WhatsApp para diversificar las opciones de interacción.

Asegurar el apoyo de la Alta Gerencia es fundamental, por lo que se desarrollarán iniciativas que demuestren su compromiso, como mensajes regulares, participación en eventos internos y espacios abiertos para consultas. La meta es aumentar la percepción de apoyo del 62,5% actual a un 80%. También se facilitará un mayor acceso y disponibilidad de la Alta Gerencia para consultas y retroalimentación, mejorando la percepción de su involucramiento.

Finalmente, se buscará mejorar la comunicación entre empleados y jefes directos mediante la implementación de capacitaciones regulares en habilidades de comunicación, enfocadas en mantener o aumentar la percepción de que la comunicación con sus superiores es precisa y oportuna, actualmente valorada por un 71,9%. Para asegurar esto, se introducirán mecanismos de retroalimentación continua que permitan a los empleados expresar sus necesidades de información, garantizando que las respuestas sean rápidas y adecuadas.

4.2. Política de Comunicación Interna

La comunicación interna es un pilar fundamental para el éxito de Lácteos San Antonio. Esta política tiene como objetivo establecer las directrices y principios que guiarán las interacciones y flujos de información dentro de la organización, asegurando una comunicación clara, efectiva, y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.

Los objetivos de la política de comunicación interna están diseñados para asegurar que todos los empleados comprendan y participen activamente en el proceso comunicacional. Entre estos objetivos se destacan la promoción de una cultura de transparencia y confianza, la mejora en la claridad y la precisión de los mensajes, y la facilitación de un intercambio de ideas más fluido y participativo. Asimismo, la política busca fomentar el uso de canales digitales avanzados y efectivos que aseguren que la información llegue a todos los niveles de la organización de manera oportuna.

En última instancia, la política de comunicación interna tiene como meta alinear a todo el personal con los objetivos estratégicos de la empresa, promoviendo un entorno de trabajo en el que cada miembro se sienta informado, involucrado y comprometido. Esto no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también fortalece la cultura organizacional, creando una empresa más cohesionada, motivada y preparada para enfrentar los desafíos futuros.

En la política de comunicación interna de Lácteos San Antonio, las responsabilidades de los diferentes departamentos se establecen de manera clara para garantizar que todos los niveles de la organización estén alineados con los objetivos de comunicación. A continuación, se abordan estas responsabilidades, respondiendo a las preguntas clave de ¿qué?, ¿por qué?, ¿para qué?, ¿cómo? y ¿a quién?:

Tabla 3. Mapa de públicos de la política de comunicación interna

Departamento	¿Qué?	¿Por qué?	¿Para qué?	¿Cómo?	¿A quién?
Alta Gerencia	Líderar y apoyar la implementación de la política de comunicación interna.	Establece el tono y la cultura de la comunicación, crucial para el éxito de la estrategia.	Priorizar la comunicación interna como un elemento estratégico y asegurar que los mensajes lleguen a todos los empleados.	Participando en reuniones, emitiendo comunicaciones oficiales, y proporcionando retroalimentación continua.	Todos los empleados, especialmente directores y jefes.
Talento Humano	Gestionar la política de comunicación interna y coordinar su implementación.	Clave para mantener el flujo de comunicación entre los diferentes niveles de la organización.	Fomentar un ambiente cohesionado y colaborativo, alineado con los objetivos organizacionales.	Gestionando canales de comunicación, organizando capacitaciones, y evaluando el impacto de las estrategias.	Todos los empleados, alineando a la alta gerencia y colaboradores operativos.
Directores Departamentales	Facilitar la implementación de la política en sus departamentos.	Son un enlace crucial entre la alta gerencia y los equipos operativos.	Asegurar que los mensajes corporativos se adapten y comuniquen efectivamente a sus equipos.	A través de reuniones de equipo, reportes periódicos, y el uso de herramientas digitales de comunicación interna.	Jefes directos y empleados de sus departamentos.
Jefes Directos	Comunicar directrices y objetivos a los empleados bajo su supervisión.	Son el punto de contacto más cercano entre la dirección y los empleados operativos.	Garantizar que los empleados comprendan claramente sus roles, responsabilidades y expectativas.	Mediante reuniones individuales, retroalimentación continua y el uso de plataformas de mensajería interna.	Empleados a su cargo, enfocados en la claridad y oportunidad.
Personal Administrativo, Operativo y de Ventas	Participar activamente en la comunicación interna y dar retroalimentación.	Su participación es esencial para una comunicación bidireccional y efectiva.	Mejorar la comprensión de los objetivos organizacionales, incrementar el compromiso y fomentar la colaboración.	Participando en encuestas, reuniones de equipo, y utilizando plataformas de comunicación interna para compartir ideas y sugerencias.	Supervisores directos y equipo de trabajo.

Fuente: elaboración propia

5. CONCLUSIONES

El presente trabajo ha profundizado en la comunicación interna de Lácteos San Antonio, un aspecto crítico para cualquier organización que busca optimizar sus operaciones y fortalecer su cultura corporativa. A través de un enfoque integral, se ha explorado la situación actual de la comunicación interna, se han identificado las debilidades y fortalezas, y se ha propuesto un plan estratégico orientado a mejorar este aspecto dentro de la empresa. A continuación, se presentan las conclusiones derivadas de la investigación, los resultados de la encuesta, y el plan de comunicación interna propuesto.

La investigación reveló que la comunicación interna en Lácteos San Antonio, aunque funcional en algunos aspectos, presenta varias áreas de mejora. Se identificó una desconexión entre los diferentes niveles jerárquicos, con una percepción generalizada de que la comunicación es responsabilidad exclusiva del departamento de talento humano. Además, los canales de comunicación utilizados no estaban siendo plenamente efectivos, con una fuerte dependencia de WhatsApp y una limitada utilización de plataformas digitales más formales y estructuradas. Otro hallazgo clave fue la falta de participación activa de los empleados en las iniciativas de comunicación interna, lo cual limita la retroalimentación y el flujo de información bidireccional. Esta falta de participación, junto con la percepción de un escaso involucramiento de la Alta Gerencia, contribuyó a un ambiente donde la información no siempre es clara, oportuna o bien comprendida.

El plan de comunicación interna propuesto se enfoca en abordar las debilidades identificadas y capitalizar las oportunidades de mejora. Las estrategias planteadas buscan aumentar el conocimiento y la comprensión de la comunicación interna, optimizar los canales de comunicación, fomentar una mayor participación de los empleados y asegurar un apoyo visible y constante por parte de la Alta Gerencia.

Una de las principales conclusiones es la necesidad de implementar campañas de sensibilización y formación que involucren a todos los niveles de la organización, para que la comunicación interna sea vista como una responsabilidad compartida. Además, la diversificación de los canales de comunicación, con un enfoque en plataformas digitales más efectivas, es crucial para garantizar que la información sea accesible y comprensible para todos los empleados. El plan

también enfatiza la importancia de crear mecanismos de retroalimentación continua, que permitan a los empleados expresar sus inquietudes y recibir respuestas oportunas. Esto no solo mejorará la precisión y oportunidad de la información, sino que también fortalecerá la confianza y el compromiso de los empleados con la empresa.

A lo largo del proceso de investigación, se han abordado diversos desafíos y se han propuesto soluciones estratégicas con el objetivo de fortalecer la comunicación interna y, con ello, mejorar el ambiente laboral y la alineación con los objetivos estratégicos de la organización. Las conclusiones generales que se derivan de este estudio ofrecen una visión completa del estado actual de la comunicación interna y los pasos necesarios para su mejora. Una de las principales conclusiones es que la comunicación interna debe ser vista como un pilar estratégico dentro de Lácteos San Antonio.

No es solo una herramienta para la transmisión de información, sino un elemento fundamental para la cohesión organizacional y el logro de los objetivos corporativos. La investigación ha demostrado que una comunicación interna eficaz contribuye a crear un ambiente de trabajo más colaborativo y participativo, donde los empleados se sienten valorados y alineados con la misión y visión de la empresa.

El estudio reveló que, aunque existe una base sólida en la comunicación interna, hay áreas que requieren atención para optimizar su efectividad. Entre estas, destacan la necesidad de clarificar las responsabilidades en la comunicación a todos los niveles jerárquicos y mejorar la accesibilidad y claridad de la información. También se identificó la oportunidad de integrar más herramientas digitales, en línea con las preferencias de los empleados, para mejorar la rapidez y la precisión en la transmisión de mensajes.

Finalmente, la implementación de un plan de comunicación interna bien estructurado y enfocado en las áreas identificadas no solo fortalecerá la cohesión dentro de Lácteos San Antonio, sino que también tendrá un impacto directo en la productividad y el rendimiento de la empresa. Al garantizar que la información fluya de manera efectiva y que todos los empleados estén informados y comprometidos con los objetivos de la organización, se crea un entorno de trabajo más motivador y eficiente, lo que en última instancia contribuye al éxito a largo plazo de la empresa.

Estas conclusiones subrayan la necesidad de considerar la comunicación interna no solo como una función operativa, sino como una estrategia clave para impulsar la transformación y el crecimiento continuo de Lácteos San Antonio.

REFERENCIAS

- Argenti, P. A. (2002). *The Power of Corporate Communication: Crafting the Voice and Image of Your Business*. McGraw-Hill.
- Argenti, P. A. (2017). *Corporate Communication 7th ed.* McGraw-Hill Education.
- Balmer, J. M. (2006). Corporate Marketing. Obtenido de Integrating Corporate Identity, Corporate Branding, Corporate Communications, Corporate Image and Corporate Reputation. *European Journal of Marketing*: <https://doi.org/10.1108/03090560610669964>
- Barker, R. T. (2010). Strategic Application of Storytelling in Organizations. En *Toward Effective Communication in a Diverse World*. (págs. 47(3), 295-312). *Journal of Business Communication*.
- Barrera, J. H. (2010). *Metodología de investigación*. Caracas: Quirón.
- Cardon, P. W. (2015). The Impact of Communication Channel Selection on Leaders' Communication Effectiveness. *Business and Professional Communication Quarterly*.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill Interamericana.
- Clampitt, P. G. (2016). *Communicating for Managerial Effectiveness (6th ed.)*. Sage Publications.
- Connolly, T. S. (2011). An Application of Games-based Learning within Software Engineering. *British Journal of Educational Technology*, .

- Cornelissen, J. (2020). Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice, 6th ed. Sage Publications.
- Costa, J. (21 de octubre de 2013). La comunicación corporativa, una comunicación estratégica integrada. (Dircom, Entrevistador)
- Cristancho, F. (20 de 08 de 2013). Acsendo Blog. Obtenido de <https://blog.acsendo.com/la-importancia-de-la-comunicacion-interna-en-lasorganizaciones/>
- Deal, T. E. (2000). Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Perseus Books.
- Deloitte. (2019). Global Human Capital Trends: Rewriting the Rules for the Digital Age. Deloitte University Press.
- Dircom. (19 de 02 de 2019). Dircom Catalunya. Obtenido de Decálogo del Dircom: <http://www.dircom.org/catalunya/decalogo-dircom.pdf>
- Fernández, E. (2019). La Digitalización de la Comunicación Interna. Retos y Oportunidades. Comunicación y Hombre.
- Fonseca, M. (octubre de 2008). Promonegocios. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html> Función. (25 de 10 de 2022).
- Función. Obtenido de <https://funcionc.com/2022/10/25/tendencias-de-comunicacion-interna-desdeel-liderazgo-a-la-diversidad/>
- González, F. (06 de 01 de 2020). webscolar. Obtenido de Definiciones de comunicación según diferentes autores.: <https://www.webscolar.com/definiciones-de-comunicacion-segun-diferentesautores>
- Grunig, J. E. (2011). Public Relations and Communication Management. Lawrence Erlbaum Associates.
- Hatch, M. J. (2008). Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity through Corporate Branding. John Wiley & Sons.
- Isolated. (15 de noviembre de 2019). Isolated. Obtenido de <https://www.isolated.es/blog/que-es-la-comunicacion-corporativa/>
- Jiménez, R. (1998). Metodología de la Investigación. La Habana: Editorial Ciencias Médicas.
- Kalla, H. K. (2005). Integrated Internal Communications. A Multidisciplinary Perspective.
- Kalla, H. K. (2005). Integrated Internal Communications. Corporate Communications.
- Kaplan, A. M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. Business Horizons.
- Kim, S. &. (2019). Communication Strategies for Technology Adoption. En A Model for the Digital Workplace (págs. 110, 150-160.). Journal of Business Research,.
- Lácteos San Antonio. (2024). Nutri. Obtenido de <https://www.nutri.com.ec/nosotros>
- Lee, S. M. (2006). Corporate blogging strategies of the Fortune 500 companies. Management Decision.
- Likert, R. (. (1976). The Human Organization: Its Management and Value. McGrawHill.
- Márquez, G. G. (25 de abril de 2014). El rincón que comunica. Obtenido de <https://grupo91comunicacion.blogspot.com/2014/04/lo-que-no-se-comunicano-existe.html>
- Men, L. R. (2017). Excellence in Internal Communication Management. Business Expert Press.
- Mintzberg, H. (1973). The Nature of Managerial Work. Harper & Row.
- Moreno, O. (23 de Junio de 2019). Instasent. Obtenido de: <https://www.instasent.com/blog/cuales-sonlos-canales-de-comunicacion-mas-efectivos>
- Negocios, E. (30 de 03 de 2020). Ekos Negocios. Obtenido de <https://ekosnegocios.com/articulo/visitamos-a-nutri>
- Next Internation Business School. (17 de 02 de 2017). Next Internation Business School. Obtenido de La comunicación corporativa: un elemento clave para la empresa: <https://www.nextibs.com/la-importancia-de-una-buena-gestion-en-lacomunicacion-corporativa/>
- Pizzolante, I. (2004). Pizzolante. Obtenido de <http://www.pizzolante.com/>
- Plus, A. (21 de 01 de 2020). Adding Plus. Obtenido de <https://www.addingplus.com/blog/comunicacion-interna-en-la-empresa/>

- Radcliffe, S. A. (2021). Understanding the Function and Impact of Internal Communication in Organizations. *Journal of Communication Management*.
- Raffino, E. (12 de 05 de 2019). Concepto de Comunicación Interna Obtenido de <https://concepto.de/comunicacion-interna/>
- Raffino, M. E. (7 de abril de 2019). Concepto de Comunicación Corporativa Obtenido de <https://concepto.de/comunicacion-corporativa/>
- Rogers, E. M.-R. (1976). *Communication in Organizations*. Free Press.
- Ruck, K. &. (2012). Valuing Internal Communication. En *Management and Employee Perspectives* (294-302.). *Public Relations Review*.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. Caracas: Mc Graw Hill.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- School, E. B. (13 de 01 de 2017). Obtenido de <https://www.eae.es/actualidad/noticias/medios-y-canales-para-lacomunicacion-interna-corporativa>
- Smith, L. &. (2008). *Effective Internal Communication* (2nd ed. Kogan Page.
- Talentos Reuindos. (03 de 10 de 2011). Talentos Reunidos. Obtenido de <https://talentosreunidos.com/2011/10/03/los-medios-de-la-comunicacion-interna/>
- Trujillo, C. A. (2019). *Investigación Cualitativa*. Ibarra: Universidad Técnica del Norte.
- Universidad Autónoma de Barcelona. (1980). *Análisi Quaderns de Comunicació 1 Cultura*. Barcelo: Cluster de Comunicació.
- Van Riel C.B & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*. Routledge.
- Vásquez, J. (24 de 08 de 2010). Gestipolis. Obtenido de La comunicación interna: <https://www.gestipolis.com/comunicacion-interna/>
- Vela, A. (10 de 02 de 2024). TICs y Formación. Obtenido de <https://ticsyformacion.com/>
- Waddington, S. (2020). Public Relations and Communication in the Age of Digital Media. *Journal of Public Relations Research*.
- Welch, R. &. (2012). Valuing Internal Communication; Management and Employee Perspectives. *Public Relations Review*.
- Wenger, E. M. (2002). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Harvard Business Review Press.
- Wilson, R. E. (2012). A review of Facebook research in the social sciences. 7(3), 203-220. *Perspectives on Psychological Science*.
- Young, D. &. (1993). *Managing to Communicate, Communicating to Manage: How Leading Companies Communicate with Employees*. *Organizational Dynamics*.
- Zaragoza, M. (26 de 04 de 2016). Na3 Comunicació. Obtenido de <https://www.na3.com/es/central-de-contenidos/comunicacion-interna-yexterna-claves-en-tu-empresa>