



Universidad  
Nacional  
Villa María

Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo A. Podestá"  
Repositorio Institucional

# Propuesta de mejora: fortalecimiento de la comunicación interna y efectiva en Lácteos Puyehue SRL

---

---

Año  
2025

Autora  
Pérez Vittoria, Martina

Directora de tesis  
Peccoud, Cleidis

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

#### CITA SUGERIDA

Pérez Vittoria, M. (2025). *Propuesta de mejora: fortalecimiento de la comunicación interna y efectiva en Lácteos Puyehue SRL*. [Trabajo final de grado, Universidad Nacional Villa María]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional Villa María.  
[http://biblio.unvm.edu.ar/opac\\_css/index.php?lvl=notice\\_display&id=48547](http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=48547)



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional





**UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE  
VILLA MARIA**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE VILLA MARÍA

Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales.

TRABAJO FINAL DE GRADO.

**Propuesta de mejora: Fortalecimiento de la comunicación interna y efectiva en Lácteos  
Puyehue SRL**

Autora: Pérez Vittoria, Martina.

Directora de tesis: Peccoud, Cledis.

**2025.**

## Índice General

Introducción .....	4
Objetivos .....	7
General.....	7
Específicos .....	7
Metodología .....	8
Marco teórico .....	10
Capítulo 1: Comunicación organizacional.....	10
1.1 Concepto e importancia .....	10
1.2 Proceso de comunicación, elementos y barreras.....	11
1.3 Formas de comunicación. ....	14
1.4 Funciones de la comunicación.....	16
1.5 La Evolución de la comunicación organizacional .....	17
1.6 Comunicación efectiva.....	18
1.7 Dimensiones de la comunicación.....	20
Capítulo 2: Comunicación interna .....	23
2.1 Comunicación interna .....	23
2.2 Evolución de la comunicación interna .....	24
2.3 Tipos de comunicación interna .....	25
2.4 Flujos de comunicación .....	26
2.5 Funciones, objetivos e importancia de la comunicación interna .....	28
2.6 Instrumentos de comunicación interna .....	31
Capítulo 3: Tecnologías de la información a nivel organizacional.....	33
3.1 Definición de las tecnologías de la información y comunicación .....	33
3.2 Evolución de las tecnologías en las organizaciones .....	35
3.3 Beneficios de las TIC en las organizaciones.....	36

3.4 Características de las TIC en el ámbito organizativo.....	37
3.5 Plataformas tecnológicas para la comunicación interna .....	38
Caso de aplicación: Propuesta de mejora.....	42
1. Descripción general de la empresa .....	42
2. Diagnóstico de la situación actual de la comunicación interna. ....	46
2.1. Metodología utilizada .....	46
2.2. Resultados de la entrevista.....	47
2.3. Resultados de la encuesta.....	49
3.1. Justificación de la propuesta .....	52
3.2. Descripción general de las herramientas.....	55
3.3. Aplicación concreta en Lácteos Puyehué SRL. ....	60
Conclusiones .....	70
Recomendaciones futuras .....	72
REFERENCIAS.....	73
Anexos .....	77

## Introducción

La comunicación desempeña un papel crucial en el éxito y correcto desempeño de cualquier empresa. Es el tejido conectivo que une todos los aspectos de una organización, desde la coordinación de proyectos hasta el mantenimiento de relaciones laborales saludables. La habilidad para comunicarse de manera efectiva no solo afecta la productividad y el rendimiento organizacional, sino que también influye en la moral y la satisfacción de los empleados.

Las organizaciones actuales deben prestar especial atención a los canales de comunicación, tanto a nivel interno como a los procesos verticales puesto que estos representan el medio por el cual fluye la información gerencial para la toma de decisiones trascendentales en la empresa. La gerencia de la empresa debe encargarse que no existan ruidos que atenten con el buen desenvolvimiento de los sistemas puesto que si la información transmitida se encuentra cargada de vicios o interferencias es muy probable que se generen problemas comunicacionales.

En tal sentido, se debe destacar el contexto empresarial actual, caracterizado por la creciente complejidad y la rápida evolución tecnológica donde la comunicación se ha vuelto aún más crucial. Las organizaciones se enfrentan a desafíos cada vez mayores para mantenerse ágiles y adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio, sumado a la necesidad de encontrar canales de comunicación interna que sean adecuados para cada situación en particular que les permitan reducir ruidos, disminuir ineficiencias u errores y obtener un feedback de calidad.

La comunicación interna reúne una serie de esfuerzos conjuntos que se arraigan en un paradigma empresarial, el mismo que rodea a la organización en todas sus dimensiones: interna y externa. En definitiva, es una estrategia que solventa y logra la sinergia de cada una de sus actividades y en la creación de valores compartidos, como un elemento clave a la hora de ser competitivos (Valdiviezo-Abad et al. 52)

Actualmente, la evolución del entorno empresarial demanda la existencia de una comunicación interna que posea canales más robustos, ágiles y eficaces, que permitan una interacción fluida, faciliten una retroalimentación constante, fomenten la colaboración entre equipos y minimicen las posibles demoras o interferencias que puedan surgir en la transmisión de información. Además, se observa una tendencia creciente hacia una comunicación más

digitalizada, donde las redes sociales, los dispositivos móviles y las plataformas internas desempeñan un papel crucial, facilitando la comunicación y colaboración entre empleados. (Hazlehurst & Etter, 2023)

Con el avance de la tecnología, se han creado múltiples herramientas y aplicaciones orientadas a optimizar la gestión y mejorar la productividad de los equipos de trabajo a través de la información oportuna y colaborativa. Entre estas herramientas se encuentra, por ejemplo, Trello, una aplicación en línea que se distingue por su enfoque visual, sustentado en tableros, listas y tarjetas digitales que facilitan la organización clara de tareas y la colaboración en los diferentes proyectos empresariales. Dentro de la plataforma, se permite la creación de listas de tareas, asignación de responsabilidades, seguimiento del progreso y facilitación de la comunicación entre los miembros.

Por otra parte, Slack se presenta como una plataforma de mensajería diseñada específicamente para entornos laborales, que organiza las conversaciones en canales temáticos y permite centralizar la comunicación de manera ordenada y en tiempo real. A diferencia de los correos electrónicos o de aplicaciones informales como WhatsApp, Slack brinda un espacio estructurado para compartir mensajes, archivos, enlaces, realizar llamadas y coordinar acciones con mayor trazabilidad, además de integrarse con múltiples herramientas externas como Trello o Google Drive.

Finalmente, Dola.AI trae una propuesta innovadora al incorporar la inteligencia artificial en la gestión de las tareas cotidianas. Funciona como un asistente virtual capaz de automatizar recordatorios, agendar reuniones, organizar la agenda y generar alertas de manera intuitiva mediante texto o voz. Gracias a su integración con calendarios y otras plataformas de trabajo colaborativo, Dola.AI reduce la carga administrativa, mejora la coordinación y permite que los equipos se concentren en actividades estratégicas de mayor valor.

Es por ello que en este Trabajo Final de Grado, se pretende realizar una propuesta de mejora orientada a la optimización de la comunicación interna en Lacteos Puyehué SRL. En primer lugar, se propone la incorporación de la herramienta Trello, como medio para consolidar y organizar la mayor parte de la información interna que fluye entre la sede administrativa de Villa María y los distintos colaboradores de la planta ubicada en Ballesteros Sud. Se espera que Trello facilite la gestión de proyectos y tareas, así como la coordinación y colaboración entre los equipos, reduciendo la fragmentación, las demoras y la pérdida de información.

En segundo lugar, se plantea la implementación de Slack, una plataforma que puede contribuir a mejorar los niveles de productividad y la eficiencia comunicacional, fortaleciendo los canales internos a través de un chat grupal estructurado en tiempo real. Esta herramienta permite organizar las conversaciones en canales temáticos y garantizar el orden de la información. Además, ofrece la posibilidad de integrarse con otras aplicaciones, optimizando así la gestión de proyectos. Su uso se considera una estrategia clave para promover una comunicación más clara, dinámica y efectiva dentro de la organización.

Por último, la propuesta también contempla la incorporación de Dola.AI, una aplicación de inteligencia artificial destinada principalmente a funcionar como agenda digital y asistente virtual. Su objetivo es facilitar la organización del tiempo y la gestión de recordatorios de reuniones, vencimientos y plazos de trabajo, reduciendo la posibilidad de olvidos y mejorando la planificación diaria. La herramienta estará destinada especialmente a la gerencia y a aquellos colaboradores con múltiples responsabilidades o fechas críticas, aunque podrá ser utilizada por cualquier miembro de la empresa que busque optimizar su organización personal. De esta manera, se espera que Dola.AI contribuya a una mejor coordinación de actividades y a un uso más eficiente del tiempo dentro de Lácteos Puyehué SRL.

En conclusión, este trabajo busca fortalecer la comunicación interna de Lácteos Puyehué SRL mediante la implementación de herramientas tecnológicas que faciliten la organización y el intercambio de información.

## **Objetivos**

### **General**

Presentar una Propuesta de Mejora en la empresa Lacteos Puyehué SRL basada en las herramientas Trello, Slack y DOLA AI para optimizar la comunicación interna, mejorar la coordinación de proyectos y fomentar la colaboración entre los equipos.

### **Específicos**

-Elaborar el marco teórico que incluya los principales conceptos vinculados a la comunicación interna y las herramientas Trello, Slack y DOLA AI

-Identificar las necesidades específicas de comunicación interna en Lacteos Puyehué mediante el análisis de los procesos de comunicación y canales existentes.

-Presentar las funcionalidades y ventajas de la herramienta Trello, Slack y DOLA AI como solución para optimizar la comunicación interna y gestión de proyectos y tareas.

-Presentar de manera clara y fundamentada la propuesta de mejora diseñada para optimizar la comunicación interna en Lácteos Puyehue SRL.

## **Metodología**

El presente trabajo consiste en una propuesta de mejora que tiene como objetivo fortalecer y optimizar la comunicación interna en Lácteos Puyehue S.R.L mediante la introducción de las herramientas Trello, Slack y DOLA AI, como herramientas digitales de gestión de proyectos y la utilización de herramientas digitales para optimizar los procesos de comunicación interna en la empresa objeto de estudio.

### **Marco teórico**

Para desarrollar el marco conceptual, se llevará a cabo una revisión bibliográfica que incluye la observación de materiales estudiados previamente en el contexto de la carrera, así como la exploración de diversas fuentes especializadas en comunicación interna. Esta revisión bibliográfica se complementará con otras fuentes secundarias, como artículos académicos, informes académicos y artículos de revistas científicas arbitradas.

### **Aplicación práctica**

Para el desarrollo de la propuesta de mejora, se empleará como técnica de recolección de datos una entrevista semiestructurada con el director ejecutivo y gerente general de la empresa, así como con el gerente de recursos humanos de Lácteos Puyehué SRL. El propósito de esta entrevista será profundizar en las necesidades específicas de comunicación interna identificadas por la alta dirección y comprender su interés de modernizar y optimizar el proceso. Además, durante la entrevista se buscará recopilar más información sobre los canales actuales de comunicación interna utilizados por la empresa y las posibles limitaciones que identifican con su uso. También se indagará sobre la estructura organizacional de la empresa y su funcionamiento diario para comprender mejor los procesos y flujos de comunicación utilizados en el día a día.

En tal sentido, la información a identificar gira en tono a dos aspectos fundamentales. En primer lugar, indagar acerca de la necesidad de optimizar los procesos de comunicación interna y en segundo lugar a elementos asociados a la estructura organizacional de la compañía a fin de generar recomendaciones gerenciales pertinentes que logren optimizar sus procesos institucionales.

Una vez recolectados los datos, y para cumplir con el tercer objetivo del TFG, se procederá a realizar un análisis cualitativo de la información obtenida. Este análisis permitirá

identificar patrones y tendencias en las prácticas de comunicación interna actuales de la empresa, así como las principales deficiencias y áreas de mejora.

### **Propuesta**

Para responder al cuarto objetivo del TFG, se presentará de manera clara y fundamentada la propuesta de mejora diseñada para optimizar la comunicación interna en Lácteos Puyehué SRL. Basado en el marco teórico desarrollado y el análisis de los datos recolectados, se presentará la plataforma Trello, Slack y DOLA AI como una propuesta de mejora, explicando cómo estas herramientas pueden beneficiar a la empresa, qué ventajas ofrece y por qué su uso sería ventajoso para optimizar la comunicación interna.

### **Conclusión**

En este apartado se generan las conclusiones generales de la intervención y se describe en qué medida se llegó a cumplir con el objetivo, se resaltarán conceptos claves de la gestión de comunicación interna de la organización se formulan recomendaciones para continuar creciendo en la implementación del sistema propuesto.

## Marco teórico

### Capítulo 1: Comunicación organizacional

#### 1.1 Concepto e importancia

La comunicación, como elemento inherente al ser humano, es esencial para la interacción y relación entre individuos, así como con su entorno. Al estar conformadas por personas, las empresas se convierten en organizaciones sociales que dependen crucialmente de la comunicación para funcionar adecuadamente. Según (Pacheco-Rodríguez, 2022) "la comunicación es un factor inherente a la estructura social de la humanidad y las organizaciones al ser parte de esta estructura también guardan una relación íntima con la comunicación".

Para entender la comunicación organizacional, primero debemos definir "organización" y "comunicación". Una organización es un grupo de personas estructuradas y coordinadas que trabajan juntas para alcanzar objetivos comunes. Por otro lado, la comunicación implica transmitir información, ideas, pensamientos o significados entre individuos con el fin de relacionarse y comprenderse mutuamente. Es un proceso interactivo mediante el cual un emisor y un receptor intercambian mensajes e información utilizando un canal específico y un código compartido. (Trani Moreno, 2015)

Así, la comunicación organizacional es el proceso mediante el cual se intercambia información y se transmiten mensajes dentro de una organización y entre esta y su entorno. Esto incluye tanto la comunicación entre los empleados como entre la organización y sus clientes, proveedores, inversores y colaboradores. Según (Fernández, 2009) la comunicación organizacional se desarrolla dentro de una cultura organizacional y actúa como el sistema de vías por el cual los mensajes fluyen y se establecen patrones de interacción entre los miembros de la organización. Esta comunicación puede ser tanto formal como informal, aunque en la práctica ambas estructuras están tan entrelazadas que resulta complicado distinguir entre ellas.

Un sistema de información eficiente garantiza que los miembros de la organización estén debidamente comunicados y que sus acciones contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Las empresas, como agrupaciones sociales con objetivos económicos, necesitan que sus miembros interactúen de manera dinámica y estén bien informados para contribuir al desarrollo de la organización. Por ello, un sistema de comunicación eficiente es esencial para coordinar procesos, promover la cooperación y

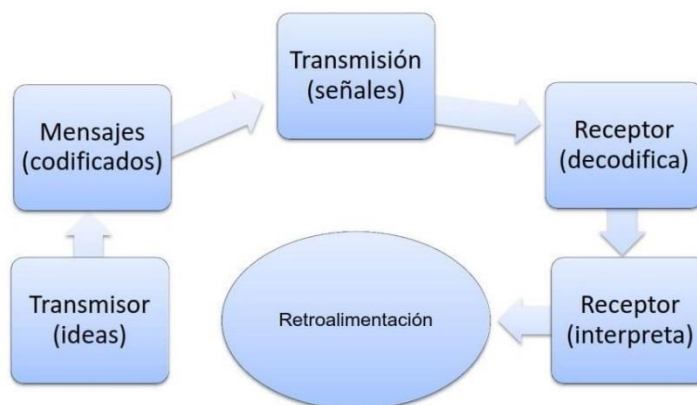
gestionar la entidad de manera efectiva (García Alvarado, 2018). Un flujo adecuado de información permite que los empleados comprendan mejor los objetivos de la empresa, su rol dentro de ella y cómo sus acciones impactan en el cumplimiento de estos fines. Esto fomenta un sentido de pertenencia y compromiso, factores clave para el desempeño individual y colectivo. Asimismo, su importancia no solo radica en el ámbito interno; la comunicación de la organización con su entorno juega un papel fundamental para establecer relaciones sólidas, mejorar la imagen corporativa y responder adecuadamente a las demandas del mercado.

## **1.2 Proceso de comunicación, elementos y barreras**

Como ya se estableció en el apartado anterior, la comunicación es esencial para la existencia y el funcionamiento de cualquier grupo; por lo tanto, resulta crucial entender cómo se lleva a cabo este proceso dentro de una organización. El proceso de comunicación en una empresa no solo implica la transferencia de información entre sus miembros, sino también la correcta interpretación de los mensajes para asegurar que todos estén alineados y trabajen hacia objetivos comunes. A su vez, el mismo se ve influenciado por diversos elementos que facilitan o dificultan la transmisión de información, y pueden surgir barreras que obstaculizan la comunicación efectiva.

Según (Judge, 2009), el proceso de comunicación organizacional abarca varios elementos clave que garantizan la transmisión efectiva de información dentro de una empresa. En primer lugar, se encuentra el emisor, quien inicia el proceso al crear y enviar un mensaje. Este mensaje es codificado, es decir, transformado en un formato comprensible mediante el uso de un código común, como el lenguaje o símbolos. A continuación, el mensaje se transmite a través de un medio específico, conocido como canal, que puede ser verbal, como en reuniones, de forma escrita, etc.

El receptor, por su parte, es quien recibe y analiza el mensaje, utilizando el código y contexto proporcionados por el emisor para interpretar el contenido. Este proceso de interpretación se denomina decodificación. Finalmente, la retroalimentación representa la respuesta del receptor al mensaje, que puede incluir comentarios, preguntas o acciones. Este intercambio de información permite al emisor conocer si su mensaje ha sido comprendido correctamente.



*Figure 1- Proceso de comunicación.*

Existen diversas interrupciones, conocidas como barreras, que pueden afectar el flujo de información, limitando o distorsionando el mensaje que se desea transmitir. Estas barreras varían en su naturaleza y en el grado de interferencia que generan. El término "ruido" se utiliza para describir el nivel de distorsión que dichas barreras provocan, dificultando la claridad del mensaje y afectando la comprensión entre el emisor y el receptor.

Entre las barreras más comunes en el entorno empresarial se encuentra la habilidad del comunicador, que influye en la complejidad con la que se elaboran los mensajes. A menudo, se asume erróneamente que el proceso comunicacional comienza con la transmisión del mensaje; sin embargo, en realidad, el proceso se inicia con la capacidad de escuchar y recibir la información. Si el mensaje no se codifica adecuadamente, el proceso comunicacional está destinado al fracaso. (Pacheco-Rodríguez, 2022).

Según (Chiavenato, 2009.) el proceso de comunicación no siempre se lleva a cabo de manera efectiva, ya que existen diversas barreras que pueden interferir en la transmisión del mensaje, y se pueden clasificar en tres tipos: personales, físicas y semánticas. Las barreras personales surgen de las limitaciones individuales, las emociones y los valores que cada persona aporta a la comunicación, lo que puede obstaculizar la escucha activa y la comprensión. Las barreras físicas son aquellas interferencias presentes en el entorno que pueden dificultar la comunicación, tales como ruidos, distancia o cualquier distracción externa que interrumpa el intercambio de información. Finalmente, las barreras semánticas se relacionan con las diferencias en la interpretación de los símbolos y el lenguaje utilizado, donde palabras o gestos pueden tener distintos significados para cada individuo, lo que puede llevar a malentendidos.

Estas barreras pueden presentarse simultáneamente y, en conjunto, afectar la claridad y efectividad del mensaje transmitido.

Además de las barreras previamente mencionadas, el proceso de comunicación también se ve afectado por una variedad de factores organizacionales, interpersonales e individuales que pueden complicar o afectar negativamente la comunicación en los grupos y las organizaciones. En su libro *Comportamiento Organizacional* (Judge, 2009) identifica varias barreras significativas que afectan la comunicación dentro de las empresas. Entre las más destacadas definen:

**Filtrado:** El filtrado ocurre cuando el emisor manipula la información para presentarla de manera que sea vista más favorablemente por el receptor. Este fenómeno es más común en estructuras organizacionales con múltiples niveles jerárquicos, ya que cada nivel puede introducir distorsiones en la información que se transmite (Judge, 2009).

**Percepción Selectiva:** Los receptores interpretan los mensajes de manera selectiva, basándose en sus necesidades, motivaciones, experiencias previas y otros factores personales. Esta percepción selectiva puede influir en cómo se decodifica el mensaje y en cómo se proyectan los intereses y expectativas individuales durante el proceso de comunicación (Judge, 2009).

**Sobrecarga de Información:** Se refiere a una situación en la que el volumen de información recibido supera la capacidad de procesamiento del receptor. Esta sobrecarga puede dificultar la comprensión y el manejo efectivo de la información (Judge, 2009).

**Emociones:** El estado emocional del receptor en el momento de recibir un mensaje puede influir en la interpretación del mismo. Las emociones, como el enojo o la distracción, pueden alterar significativamente la percepción del mensaje comparado con la interpretación realizada cuando el receptor está en un estado emocional más positivo (Judge, 2009).

**Lenguaje:** Las diferencias en la interpretación del lenguaje pueden surgir debido a variaciones en la edad, educación y antecedentes culturales. Las palabras pueden tener significados distintos para diferentes personas, lo que puede generar malentendidos durante la comunicación (Judge, 2009)

**Comunicación Apreensiva:** La aprensión por la comunicación se manifiesta en el estrés y la ansiedad que las personas pueden experimentar respecto a la comunicación oral o escrita. Esta ansiedad puede afectar la claridad y la efectividad de la comunicación. (Judge, 2009)

**Diferencias de Género:** Las diferencias en la forma en que hombres y mujeres comunican pueden influir en la interpretación y recepción de los mensajes. Las mujeres tienden a utilizar un lenguaje orientado a la conexión y la intimidad, mientras que los hombres a menudo se enfocan en el estatus y el poder. Estas diferencias pueden crear barreras en la comunicación si no se reconocen y gestionan adecuadamente (Judge, 2009).

**Comunicación "Políticamente Correcta":** La preocupación por ser políticamente correcto puede llevar a la utilización de expresiones que, al intentar evitar ofensas, terminan por ser vagas o confusas. Esta tendencia puede obstaculizar la claridad y la eficacia del mensaje (Judge, 2009).

Adicionalmente, Chiavenato destaca la distorsión y la omisión como barreras críticas. La distorsión ocurre cuando el mensaje original se altera, cambiando su contenido, y la omisión se presenta cuando se suprimen partes importantes del mensaje, lo que afecta su integridad.

Al reconocer y entender cada una de estas estas barreras, es posible abordarlas y superarlas, lo que a su vez puede mejorar significativamente la eficacia de la comunicación dentro de la organización. La identificación y gestión proactiva de estos obstáculos son cruciales para optimizar el flujo de información y garantizar una comunicación más clara y efectiva entre todos los miembros de la empresa.

### **1.3 Formas de comunicación.**

Ya se ha resaltado que la comunicación es un proceso amplio que abarca un mensaje el cual es codificado por un emisor, decodificado por un receptor, todo ello eliminando obstáculos o ruidos y proporcionando retroalimentación. Las organizaciones se comunican para garantizar que los empleados tengan la información necesaria para hacer su trabajo, sentirse comprometidos y ser productivos.

En tal sentido, dentro de una organización, la comunicación fluye en tres direcciones diferentes y, a menudo, los canales de comunicación están prescritos por la dirección en la que fluye la comunicación. A continuación, se analizan las tres direcciones diferentes y los tipos de canales de comunicación utilizados.

De acuerdo con (Ting-Toomey, 1999) la comunicación vertical puede dividirse en dos categorías: comunicación descendente y comunicación ascendente. La comunicación descendente es la que va de los altos cargos de la organización a los empleados situados más abajo en la jerarquía organizativa, en dirección descendente. Puede ser un mensaje del Director General y del Director Financiero a todos sus subordinados, a los subordinados de estos, etcétera. Cualquier mensaje que vaya de un miembro o grupo de alto rango de la organización a un individuo de rango inferior se considera comunicación organizativa descendente.

La comunicación descendente puede utilizarse para comunicar una nueva estrategia organizativa, destacar tareas que deben completarse o incluso puede tratarse de una reunión de equipo dirigida por el responsable de ese equipo. Los canales adecuados para este tipo de comunicación son los intercambios verbales, las actas y órdenes del día de las reuniones, los memorandos, los correos electrónicos e incluso las noticias de Intranet. (Ting-Toomey, 1999). En la actualidad, las organizaciones, y en particular las pequeñas y medianas empresas (pymes), tienden a adoptar dinámicas comunicacionales más flexibles y menos estructuradas. Es frecuente que los mensajes emitidos desde los niveles jerárquicos superiores hacia el personal se canalicen a través de medios informales como mensajes de texto, llamadas telefónicas o interacciones presenciales espontáneas.

Por otro lado, la comunicación ascendente fluye de un grupo a otro situado en un nivel superior de la jerarquía organizativa. A menudo, este tipo de comunicación proporciona información a los líderes de la organización sobre los problemas actuales, o incluso sobre el progreso de los objetivos. A este respecto, (Schein, 1992) destaca que probablemente no sorprenda que los intercambios verbales sean el canal menos habitual de este tipo de comunicación. Ciertamente, es bastante habitual entre los directivos y sus subordinados directos, pero menos entre un trabajador de línea y el Director General.

Sin embargo, la comunicación se facilita entre las primeras líneas y la alta dirección todo el tiempo. Los canales de comunicación ascendente incluyen no sólo un medio principal donde los empleados puedan exponer sus quejas, sino también informes de información financiera, informes de proyectos y más. Este tipo de comunicación mantiene informados a los directivos de los avances de la empresa y de cómo se sienten los empleados, y a menudo les aporta ideas para mejorar.

Cuando la comunicación tiene lugar entre personas del mismo nivel de la organización, como entre dos departamentos o entre dos compañeros, se denomina comunicación horizontal (o lateral). La comunicación que tiene lugar entre una organización y sus vendedores, proveedores y clientes también puede considerarse comunicación horizontal. (Ting-Toomey, 1999)

Aunque la comunicación vertical es muy eficaz, la comunicación horizontal sigue siendo necesaria y se fomenta, porque ahorra tiempo y puede ser más eficaz. Además, la comunicación horizontal tiene lugar incluso cuando se imparte información vertical: una directiva del equipo gerencial se propaga por toda la organización, tanto a través de los directivos que explican la información a sus subordinados como a través de todas esas personas que debaten y comparten la información horizontalmente con sus compañeros.

Sin embargo, no todas las organizaciones están preparadas para facilitar una buena comunicación horizontal. Una organización con una estructura rígida y burocrática -como una organización gubernamental- comunica todo en función de la cadena de mando, y a menudo se desalienta la comunicación horizontal. El intercambio entre iguales es limitado. Por el contrario, una organización orgánica, con una estructura flexible y una toma de decisiones descentralizada, aprovecharía y fomentaría la comunicación horizontal. (Ting-Toomey, 1999)

La comunicación horizontal parece una característica muy deseable en una organización y, utilizada correctamente, lo es. Los departamentos y las personas necesitan hablar entre ellos, prescindiendo de los intermediarios de la alta dirección, para hacer las cosas con eficacia. Por desgracia, la comunicación horizontal también puede socavar la eficacia de la comunicación descendente, sobre todo cuando los empleados rodean a sus superiores o pasan por encima de ellos para conseguir que se hagan las cosas, o si los directivos descubren a posteriori que se han tomado medidas o decisiones sin su conocimiento.

#### **1.4 Funciones de la comunicación**

A este respecto, (Steinberg, 2006) cree que son cinco las funciones que la comunicación desempeña en la vida. En primer lugar, satisfacer necesidades físicas y psicológicas, establecer relaciones, proporcionar información, ayudar en la toma de decisiones y persuadir a los demás.

Asimismo, (Adler & Rodman, 2006) sostienen que la comunicación posee tres características importantes: se produce entre humanos, es un proceso, es simbólica. Por otra

parte la comunicación tiene cuatro «funciones», que son funciones para satisfacer necesidades: necesidades psíquicas, necesidades de identidad, necesidades sociales y necesidades prácticas. Además, estos autores consideran que las funciones de la comunicación en las organizaciones son la coordinación, la cual busca la sincronización de trabajos, actividades y tareas entre diferentes departamentos y niveles de la organización.

Otra de las funciones es la transmisión de información, la resolución de problemas y el logro de objetivos. Se debe buscar la motivación y animar a los empleados a alcanzar los objetivos organizacionales y crear un sentido de pertenencia y compromiso. Por otro lado, cumple la función de brindar control, lo cual permite establecer estándares y procedimientos, evaluar el desempeño y corregir desviaciones. (Adler & Rodman, 2006)

Además, una función vital para la comunicación es la socialización la cual fortalece la cultura organizacional y fortalecer las relaciones interpersonales. Se debe propicia la innovación para propiciar nuevas ideas y la adaptación al cambio lo que lleva a la resolución de los conflictos generados en la organización y se logren los objetivos.

### **1.5 La Evolución de la comunicación organizacional**

De acuerdo con (Monge & Poole, 2008) en la evolución de la comunicación organizacional se destacan varias perspectivas intelectuales la cuales han influido de forma directa en este campo de estudio. En primer lugar, la perspectiva cultural e interpretativa, la cual se centra en cómo las culturas dentro de las organizaciones influyen en la comunicación. Se interesa por los significados compartidos, las narrativas y las prácticas que configuran la identidad organizacional y cómo los miembros interpretan su entorno.

Posteriormente, se encuentra la perspectiva crítica y postmoderna la cual se enmarca en cómo las estructuras de poder afectan la comunicación, la toma de decisiones y la forma en que se construyen las realidades organizacionales, cuestionando las narrativas dominantes y promoviendo una visión más inclusiva (Monge & Poole, 2008). Adicionalmente, resulta necesario mostrar la perspectiva de redes, la cual analiza las interacciones y relaciones entre individuos y grupos dentro de las organizaciones. Se centra en cómo las redes de comunicación influyen en la colaboración, la innovación y la difusión de información, destacando la importancia de las conexiones en la evolución organizacional.

Por consiguiente, la teoría ecológica y evolutiva propone que las organizaciones existen en un entorno social interconectado donde compiten y cooperan por recursos. Se basa en la idea de que la evolución de las organizaciones puede entenderse a través de procesos de variación, selección y retención, similar a los procesos biológicos. (Monge & Poole, 2008).

Por último, se tiene la perspectiva del discurso organizacional la cual se centra en cómo el lenguaje y la comunicación construyen y mantienen las organizaciones. Examina el papel de los textos, las conversaciones y los símbolos en la formación de comunidades organizacionales y en la evolución de sus prácticas comunicativas.

De este modo, el estudio de estas perspectivas promueve el desarrollo de cambios en la manera de concebir las organizaciones, por ejemplo, se promueve la adaptabilidad al cambio, las perspectivas ecológicas y evolutivas contribuyen a comprender cómo las organizaciones compiten y cooperan de manera efectiva en redes complejas que son esenciales para la innovación y el desarrollo sostenible.

Asimismo, se genera una perspectiva cultural e interpretativa lo cual permite a las organizaciones reconocer y gestionar su cultura interna, lo cual es esencial para crear un ambiente de trabajo inclusivo y estimulante. Comprender narrativas y significados compartidos puede aumentar la cohesión y el compromiso de los empleados. Por último, se promueve la importancia del lenguaje y la comunicación en la construcción de relaciones y la gestión de la identidad organizacional.

## **1.6 Comunicación efectiva**

Según (Musheke & Phiri, 2021) existen ciertos elementos necesarios para una comunicación eficaz, por ejemplo, señala que la comunicación es una función de línea, un intercambio bidireccional de información. Esto exige la libertad y la oportunidad de hacer preguntas, obtener respuestas e intercambiar ideas. Sin embargo, una comunicación sólo es posible si la dirección y los empleados colaboran y trabajan juntos. Los resultados de su estudio demostraron que los empleados eran significativamente importantes para el éxito de la comunicación interna y que ésta desempeñaba un papel muy positivo en la organización.

Una comunicación eficaz puede animar a los empleados a mejorar su entorno de trabajo mediante contribuciones positivas. Además, para alcanzar el nivel de productividad deseado, los directivos deben confirmar la claridad o comprensión de las instrucciones, proporcionar

formación suficiente a los empleados, asegurarse de que existe cooperación en el trabajo mediante incentivos y, por último, desarrollar un buen plan de comunicación para la entrega puntual de información sobre los cambios que afectan al trabajo.

Una comunicación eficaz mejora las relaciones organizativas y minimiza huelgas y cierres patronales. Los propósitos y objetivos de la organización a veces se ven frustrados cuando la comunicación no es eficaz. Se han cometido ineficiencias y errores costosos debido a lagunas en la comunicación. La falta de comunicación eficaz es uno de los principales motivos de confusión y mala planificación en muchas organizaciones. Esto se debe a que la comunicación es la fuente de información que utilizan los directivos para tomar decisiones que afectan a los resultados. (Musheke & Phiri, 2021)

En tal sentido, las habilidades comunicativas de un directivo son vitales no sólo para tomar decisiones, sino también para transmitir los resultados y las intenciones de la organización. En la mayoría de las organizaciones, los directivos suelen concentrarse en cumplir los objetivos y esperan que el papel de la comunicación eficaz recaiga en los recursos humanos. Esta ejerce presión sobre el libre flujo de información que ayuda al personal a comprender esta información. La contribución de los empleados a los puestos de trabajo es el factor más importante para el desarrollo y la excelencia en la organización porque el cumplimiento de necesidades en términos de información satisfactoria y correcta sobre la organización y sus funciones a desempeñar puede mejorar el rendimiento.

La comunicación corporativa eficaz es un aspecto crítico del éxito de cualquier organización. Esto incluye la capacidad de transmitir mensajes de forma clara, concisa y precisa, garantizando que el mensaje se comprenda y generando la respuesta requerida es vital para que la información fluya y se generen las decisiones más asociadas a la realidad y se obtengan los resultados requeridos. Es por ello que la comunicación efectiva en una empresa es como el oxígeno para los seres vivos: esencial para su funcionamiento y supervivencia.

La comunicación efectiva permite que todos los miembros de una organización trabajen juntos para lograr un objetivo común puesto que facilita la difusión de datos críticos para la toma de decisiones y resolución de problemas. Adicionalmente, permite que exista mayor motivación en el equipo con canales de comunicación claros y abiertos creando un ambiente de trabajo positivo e inspirador a los empleados para que den lo mejor de sí. En definitiva,

podemos decir que ayuda a construir relaciones y proponer vías para la resolución de conflictos generando un espacio de innovación y generación de nuevas ideas y la adaptación al cambio.

### **1.7 Dimensiones de la comunicación**

En este apartado se presentan cuatro dimensiones actuales de la estructura organizativa y algunos de sus temas centrales. Los enfoques formales, que se centran en la jerarquía organizativa, han sido un foco tradicional y continuo de los enfoques estructurales. En los últimos años, el análisis de redes ha dominado las investigaciones empíricas sobre la estructura de la comunicación organizativa. Asimismo, últimamente hay dos nuevos enfoques de la estructura, gradientes de comunicación y culturales. Estos dos últimos enfoques se centran en una serie de cuestiones relacionadas con las dimensiones de la estructura que tradicionalmente han sido menospreciadas en el análisis de redes y los enfoques formales.

#### **Formal**

El enfoque formal ha estado tradicionalmente relacionado de forma central con las preocupaciones de gestión y sigue siendo una herramienta útil para los gestores en ejercicio. Los primeros enfoques para la comunicación en las organizaciones se centraban en el organigrama y el flujo de mensajes vertical y horizontalmente, mientras que los más recientes se centran en variables más abstractas como la configuración, la complejidad, la formalización y la centralización.

Recientemente, han aparecido una serie de revisiones relacionadas con estructuras formales de comunicación en las organizaciones que indican un cierto interés en este campo. En general, estas revisiones sugieren que los enfoques formales se centran en las siguientes características de estructura: relaciones formales de autoridad representadas en la jerarquía organizativa, diferenciación del trabajo y mecanismos formales de coordinación

De acuerdo con (Axley, 1994) la interacción entre los enfoques formal e informal siempre ha sido problemática para los teóricos estructurales. La visión configuracional hace hincapié en la coordinación autoritaria del trabajo, mientras que la visión coactiva se centra en patrones recurrentes de interacción. De acuerdo a la opinión de este autor, el énfasis de la visión configuracional en la autoridad formal conlleva omisiones teóricas, sobre todo en lo que respecta a la coordinación del trabajo donde se dan muchas relaciones informales.

Desde la perspectiva de la coactivación, una organización puede entenderse como una red de comunicación en la que distintas áreas o actores intercambian de manera constante recursos e información. Bajo este enfoque, aspectos como la intencionalidad y la racionalidad de las decisiones no dependen únicamente de individuos aislados, sino que se vuelven más complejos al estar condicionados por la interacción continua entre los miembros de la organización. Además, influyen factores externos como el poder y el mercado, que actúan de manera indirecta pero determinante en la configuración de las estructuras organizacionales. (Albrecht & Ropp, 1999)

### **Análisis de redes**

El análisis de redes es una herramienta que permite estudiar de manera ordenada cómo se configuran las relaciones de comunicación dentro de una organización, tanto formales como informales. Generalmente, estas redes se representan mediante nodos (que simbolizan a las personas o grupos) y enlaces (que muestran las relaciones o interacciones entre ellos).

Un concepto importante en este enfoque es la multiplexidad, que hace referencia a la superposición de distintos tipos de vínculos entre dos personas. Por ejemplo, dos compañeros pueden relacionarse al mismo tiempo como colegas de trabajo, como amigos o como referentes en un área específica. Este grado de multiplexidad influye en aspectos como la confianza, la estabilidad de las relaciones, la difusión de información y el nivel de influencia que ciertos grupos ejercen dentro de la organización. (Barnett, 2000)

### **Gradientes de comunicación**

Los gradientes de comunicación buscan representar la intensidad y frecuencia de los intercambios comunicativos dentro de un espacio determinado, utilizando recursos visuales, como gráficos o mapas, que permiten observar cómo varía esa magnitud entre diferentes sectores o grupos. Este enfoque, aunque es relativamente reciente, resulta valioso en el análisis organizacional porque muestra de manera concreta cómo los contextos espaciales (por ejemplo, la cercanía física entre áreas de trabajo) y los contextos tecnológicos (como el acceso a plataformas digitales) influyen directamente en la forma en que se configuran los flujos de información y las relaciones interpersonales.

Su aporte no se limita al ámbito organizacional sino que también puede aplicarse a otros espacios sociales para examinar la relación entre la comunicación y variables como la

productividad, la satisfacción, la densidad social o incluso la privacidad. En este sentido, los autores destacan que todo comportamiento humano está inmerso en un entorno físico que condiciona las interacciones. Factores como la ubicación, la distribución del espacio de trabajo o el grado de movilidad de los actores determinan con quiénes se establecen vínculos más frecuentes. De esta manera, el espacio deja de tenerse en cuenta como un escenario neutro y pasa a considerarse un elemento activo que favorece o limita la comunicación.

Aplicado a las organizaciones, este enfoque permite comprender, por ejemplo, por qué en ciertas áreas se concentran los intercambios más intensos (como en los sectores de producción durante los cambios de turno) mientras que en otras se mantienen más espaciados o formales (como en las reuniones de gerencia). Estos elementos resultan especialmente útiles para analizar y optimizar los procesos de comunicación interna, ya que ponen en evidencia las diferencias de intensidad y alcance de los mensajes dentro de la estructura organizacional. (Falcione & Kaplan, 1998).

### **Cultural**

El interés por las culturas organizativas ha aumentado espectacularmente en los últimos años en el ámbito de la comunicación organizativa. Este auge surge en parte de la constatación de que los significados se crean a través de la comunicación social que mantienen las personas entre sí ya que son propiedades que resultan de esta comunicación. (Johnson, 2002)

De este modo, la comunicación construye las realidades de la organización y, a su vez, la cultura organizativa determina la forma en que sus miembros se comunican. En consecuencia, la cultura organizativa puede considerarse representada en el marco de las creencias, que los miembros de la organización crean, mantienen y modifican a través de sus interacciones comunicativas.

Además de los ritos y rituales que transmiten la cultura organizacional, la propia estructura de la empresa también funciona como un medio de comunicación que refleja y refuerza esos valores compartidos. Asimismo, las actitudes colectivas, que constituyen concepciones más generalizadas de un sistema social que puede ser lo que la mayoría de los miembros de una organización conciben ingenuamente como clima y cultura. Respecto a esto, (Johnson, 2002) afirma que el grado de estructura viene determinado por la interacción entre estos elementos. También afirma que la inestabilidad puede ser resultado directo de las

relaciones entre niveles. Así, una organización burocrática represiva, dominada por estructuras rígidas, puede forzar el cambio debido a la oposición generada internamente.

En conjunto, estas cuatro dimensiones permiten abordar la comunicación organizacional desde perspectivas complementarias: la estructura formal, las relaciones en red, la intensidad de los intercambios y la influencia de la cultura compartida. Esta mirada integral resulta clave para comprender cómo circula la información en las organizaciones y qué factores pueden potenciar o limitar su efectividad.

## **Capítulo 2: Comunicación interna**

### **2.1 Comunicación interna**

De acuerdo con (Crescenzo, 2011) la comunicación interna se define como el flujo de comunicación entre las personas dentro de los límites de una organización. La comunicación interna facilita el apoyo a los empleados y es uno de los principales factores para implicarlos en las organizaciones. Además, se reconoce la transparencia como la clave de la comunicación, y sugiere que la comunicación debe ser regular, abierta y verbal para aumentar la confianza entre los empleados y la dirección, así como para que los empleados se sientan importantes y se reduzcan las posibilidades que pierdan el contacto con la organización

A este respecto, (Adonis, 2006) destaca que la comunicación interna se refiere a las transacciones de comunicación entre individuos y grupos a diversos niveles e indiferentes áreas de especialización que tienen por objeto diseñar y rediseñar las organizaciones, implementar diseños y coordinar actividades cotidianas. Sin embargo, la comunicación interna puede definirse como la función planificada de las acciones de comunicación para influir sistemáticamente en los conocimientos, actitudes y comportamientos de los empleados existentes.

En tal sentido, la comunicación interna es una de las actividades más importantes de las organizaciones. Principalmente, las relaciones surgen de la comunicación y la supervivencia y el funcionamiento de las organizaciones dependen en gran medida de la eficacia de las relaciones entre grupos e individuos. Adicionalmente, ayuda a la coordinación de actividades, la socialización, la resolución de problemas y la toma de decisiones.

En los últimos años, el enfoque de la comunicación interna se está transformando debido a diversos cambios que se están produciendo en el lugar de trabajo. A este respecto,

(Crescenzo, 2011) explica que el entorno laboral global es cada vez más competitivo e interdependiente de otras organizaciones, lo que hace necesaria una comunicación interna más atractiva y sistemática. Un componente fundamental del funcionamiento de las organizaciones es la comunicación organizativa. La comunicación impulsa las relaciones y enmarca los comportamientos de las personas en el lugar de trabajo y es un factor significativo de la eficacia de las organizaciones

## **2.2 Evolución de la comunicación interna**

De acuerdo con (García & López, 2021) La comunicación interna ha evolucionado significativamente a lo largo de los años, desde un simple método de mensajería hasta una herramienta estratégica para el éxito empresarial. Los procesos de comunicación interna han cambiado de forma considerable con la aparición de las Tecnologías de la Información y Comunicación.

A este respecto, (Rodés, 2016) señala que la comunicación interna ha cambiado drásticamente, desde métodos tradicionales como tableros de anuncios y memorandos hasta plataformas digitales sofisticadas y estrategias de participación. Estos procesos innovadores han tenido como función principal facilitar el intercambio de información, fortalecer la cultura corporativa y fortalecer la cohesión del equipo.

En este sentido, la era digital marcó el comienzo de herramientas como el correo electrónico y las intranets que digitalizaron la comunicación y facilitaron la colaboración. Sin embargo, según (Rodés, 2016) , a mediados de los años 1990 la comunicación interna comenzó a consolidarse como una disciplina estratégica, pasando de ser dependiente de los recursos humanos a formar parte de la gestión de la comunicación corporativa.

Hoy en día, el propósito de la comunicación interna es generar compromiso de los empleados, alinearlos con los objetivos de la empresa y mejorar la cultura organizacional. (García & López, 2021) enfatizó cómo la comunicación ha evolucionado de una conversación unidireccional a una conversación bidireccional donde la escucha activa y la retroalimentación son esenciales. Las tendencias actuales como la integración de canales, la personalización y la mensajería instantánea, impulsadas por herramientas como las redes sociales internas y la inteligencia artificial, están redefiniendo la forma en que las organizaciones se comunican con sus empleados.

No obstante, persisten problemas como la sobrecarga de información y la distancia física. Sin embargo, las posibilidades son enormes para establecer mecanismos de comunicación efectiva en los procesos organizacionales. Como sugiere el marketing directo, la comunicación interna puede trascender los límites de la empresa y ayudar a atraer talento.

### **2.3 Tipos de comunicación interna**

La comunicación interna constituye la base del éxito de cualquier organización, ya que a través de ella se comparten ideas, se coordinan decisiones y se construye una cultura organizacional estable. Si bien comparte las características generales de la comunicación organizacional, se desarrolla de manera específica dentro del ámbito interno de la empresa, orientada a alinear a los empleados con los objetivos estratégicos y a garantizar la eficiencia de los procesos cotidianos.

De acuerdo con (Walton, *The internal communication playbook: A practical guide to creating an engaged workforce*, 2018) la comunicación interna puede clasificarse en dos tipos fundamentales: formal e informal, ambos indispensables para el funcionamiento organizacional.

La comunicación formal se asocia con los canales oficiales definidos por la empresa para transmitir información de manera estructurada y planificada. Incluye instrumentos como los memorandos, las reuniones de departamento, los informes de gestión, los manuales de procedimientos y las intranets corporativas, que aseguran un flujo claro, documentado y trazable de la información. Este tipo de comunicación busca estandarizar los procesos y garantizar que todos los colaboradores reciban el mismo mensaje en tiempo y forma. Además, la formalidad en la comunicación permite dejar constancia de las decisiones tomadas, establecer responsabilidades y generar mecanismos de control y auditoría. En consecuencia, es fundamental para coordinar tareas, dar instrucciones precisas, evaluar resultados y transmitir lineamientos estratégicos que bajan desde la dirección hacia los distintos niveles de la organización.

Por su parte, la comunicación informal se caracteriza por su espontaneidad y flexibilidad, ya que no sigue los canales oficialmente establecidos. Surge en los pasillos, en conversaciones cara a cara, a través de mensajería instantánea, grupos de chat entre empleados, correos personales, redes sociales internas e incluso rumores. Aunque muchas veces se la

asocia a un canal paralelo, su importancia es clave porque favorece la cercanía entre compañeros, acelera la transmisión de información práctica y contribuye a fortalecer las relaciones interpersonales. De hecho, en la actualidad algunos de estos medios informales han sido incorporados de manera parcial o total como canales oficiales, por ejemplo chats grupales de trabajo o aplicaciones móviles de mensajería, siempre que se establezcan condiciones claras de uso. Esto responde a una tendencia hacia la automatización y la búsqueda de mayor eficiencia, donde la inmediatez de las herramientas informales se aprovecha para optimizar procesos de coordinación y comunicación cotidiana.

En definitiva, tanto la comunicación formal como la informal cumplen un rol complementario dentro de las organizaciones: la primera aporta estructura, claridad y respaldo documental, mientras que la segunda ofrece rapidez, flexibilidad y cercanía entre los miembros de la empresa. Su existencia en conjunto cuando esta equilibrada contribuye a mantener un flujo de información eficiente, transparente y adaptado a las necesidades reales de los equipos de trabajo.

## **2.4 Flujos de comunicación**

De acuerdo con (Walton, 2018), la comunicación interna puede clasificarse según la dirección del flujo de información en descendente, ascendente y horizontal.

La comunicación descendente es aquella que se origina en los niveles superiores de la organización y fluye hacia los niveles inferiores. Se utiliza para transmitir órdenes, políticas, procedimientos, objetivos o cualquier otra información relacionada con el desempeño de los empleados. Este tipo de comunicación resulta esencial porque permite al liderazgo directivo establecer lineamientos claros y promover cambios o mecanismos que garanticen la efectividad de la comunicación interna.

Por su parte, la comunicación ascendente fluye desde los niveles inferiores hacia los superiores. El autor (Walton, 2018) señala que este tipo de comunicación solo es posible si la gerencia crea y habilita canales adecuados que permitan a los empleados expresar opiniones, sugerencias, quejas o inquietudes. Cuando se fomenta la participación activa de los colaboradores, se fortalece el compromiso y se impulsa el trabajo cooperativo, contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales.

En cuanto a la comunicación horizontal, se refiere al flujo que se da entre personas o departamentos del mismo nivel jerárquico. Este tipo de comunicación se relaciona con el trabajo cooperativo entre compañeros para alcanzar metas comunes y debe gestionarse de manera organizada para evitar ruidos o interrupciones que afecten la toma de decisiones empresariales.

Ahora bien, los flujos de comunicación no se limitan solo a su dirección jerárquica. Como señalan (Anderson & David, 1998), las organizaciones pueden analizarse en función de sus flujos de información y de su capacidad para procesarla. Desde esta visión, la comunicación es un fenómeno central que impacta en el desarrollo y la calidad de las relaciones interorganizativas. Estos autores identifican distintas aristas dentro de los flujos de comunicación, como los formales e informales, verticales y laterales, las omisiones y distorsiones, la calidad y cantidad de la información y el grado de satisfacción con la comunicación.

En esta misma línea, (Boyle & Robert, 2002) describen tres aspectos clave para evaluar los flujos de comunicación: en primer lugar la frecuencia, es decir, la cantidad de contacto entre los miembros de un canal. En segundo lugar la bidireccionalidad, que mide en qué grado las partes retroalimentan la información. Y por último, la formalidad, entendida como el nivel de estructura y planificación del flujo de mensajes frente a interacciones más espontáneas o ad hoc.

Además, estos autores advierten que no todos los flujos de comunicación son beneficiosos: también pueden darse situaciones de distorsión u omisión de información, ya sea intencional o no. En ocasiones, los miembros de la organización pueden ocultar información valiosa o modificar mensajes como forma de protegerse o de ejercer poder. Este comportamiento, denominado oportunismo, constituye un riesgo porque afecta la transparencia y la confiabilidad de los intercambios (Boyle & Robert, 2002).

Por su parte, (Reilly & DiAngelo, 2000) explican que estas dinámicas pueden analizarse a través de la teoría del contrato relacional, la cual estudia las normas que regulan el intercambio de información. Dichas normas establecen expectativas de comportamiento y orientan cómo deben producirse los flujos de comunicación. Si se cumplen adecuadamente, favorecen interacciones claras y constructivas; pero si se quiebran, se generan problemas de confianza y se incrementan los riesgos de oportunismo.

En definitiva, los flujos de comunicación dentro de una organización deben analizarse no solo por su dirección (ascendente, descendente, horizontal), sino también por su calidad, frecuencia, formalidad y transparencia. Una gestión adecuada de estos flujos favorece la coordinación de tareas, mejora la credibilidad de la información y fortalece las relaciones internas. Por el contrario, su mal manejo puede derivar en retrasos, errores y pérdida de confianza organizacional.

## **2.5 Funciones, objetivos e importancia de la comunicación interna**

De acuerdo con (Ahmed & Rafiq, 2002) el proceso de comunicación interna contribuye al buen funcionamiento de cualquier organización. Por otro lado, muchos de los problemas en el sistema de gestión pueden derivarse de una comunicación deficiente. El flujo eficaz de información dentro de la estructura organizativa, la cultura de trabajo y la gestión de la documentación relacionada con el trabajo fomentan la comunicación interna.

En tal sentido, es necesario seleccionar los canales de comunicación apropiados y desarrollar un flujo específico de información en sistemas de gestión. Los sistemas de información eficaces deben estimular el desarrollo de las áreas en las que operan las unidades de la organización. Para ser eficaz, la comunicación interna debe realizarse entre los empleados implicados en el proceso de comprensión y consecución de los objetivos y la estrategia de la organización. Los empleados deben recibir el mismo trato que los clientes externos en cuanto a su importancia.

En tal sentido, entre las funciones de la comunicación interna está la fidelización de los clientes, lo que conduce a una mayor identificación y asociación con la organización. Muchos empleados insuficientemente informados no se identifican con la organización, lo que en la práctica significa que no participan en la consecución de los objetivos y la estrategia de la organización. La falta de información o el retraso de los mensajes relacionados con el trabajo se traducen en una peor calidad del trabajo y del rendimiento. (Allwood, 2012)

La falta de información sobre acontecimientos importantes de la organización desmotiva a los empleados, porque les gusta formar parte de la vida de la organización. Por tanto, el papel de la comunicación interna no es sólo transmitir información, sino también construir un sistema de valores, creando una ideología de cambios que motive y eduque a los empleados. Una comunicación interna eficaz puede convertirse en la clave para aumentar la

motivación y la implicación de los empleados, aumentar la eficacia del trabajo, el éxito de los cambios y construir una imagen interna y externa positiva de la organización.

En este mismo orden de ideas, (Jakubiec, 2020) destaca que la comunicación interna cumple muchas funciones en las organizaciones. Hay seis funciones que parecen dominar la comunicación en el contexto organizativo. Las funciones son: informar, regular, integrar, gestionar, persuadir y socializar. La función informativa de la comunicación se explica por sí misma. Es la función de proporcionar la información necesaria al personal para que pueda realizar su trabajo de forma eficaz y eficiente.

Asimismo, las personas necesitan estar informadas sobre cualquier cambio de procedimiento o política que esté relacionado con su trabajo. La función reguladora de la comunicación tiene que ver con la comunicación dirigida a políticas reguladoras dentro de la organización o mensajes sobre el mantenimiento de la organización. La función integradora de la comunicación se centra en la coordinación de tareas, asignaciones de trabajo, coordinación de grupos o la fusión de unidades de trabajo hacia un objetivo común.

Además, la función de gestión de la comunicación se orienta hacia los tres objetivos mencionados anteriormente. Es una comunicación centrada en conseguir que el personal haga lo que se necesita, en aprender información sobre el personal para conocerlo mejor y en establecer relaciones con el personal. En la función persuasiva, la comunicación es una consecuencia de la función directiva. En este caso, el supervisor intenta influir en el empleado para que haga algo en particular. Por otro lado, la última función de la comunicación: la socialización, es la que puede determinar si un individuo sobrevive bien, o no sobrevive en absoluto, en una organización. Socialización no significa ser "amigo" de todo el mundo. Significa estar integrado en las redes de comunicación de la organización. (Jakubiec, 2020)

Por consiguiente, (Allwood, 2012) destaca que la comunicación interna de una organización puede mejorarse de muchas maneras. Los siguientes ejemplos son 12 estrategias para mejorar la comunicación interna en la organización:

-Optimizar los huddles. Los huddles son breves puntos de contacto entre todos los miembros de un grupo de trabajo o equipo que se producen según un calendario predeterminado, a menudo diariamente.

-Preparar a los mandos intermedios como mensajeros. Los que trabajan más estrechamente con los equipos serán naturalmente las fuentes de información más fiables. Por lo tanto, es esencial dotar a los directivos de los conocimientos que necesitan y de las herramientas y estructuras para comunicarse eficazmente con su equipo.

-Pensar más allá de la palabra escrita. En todas las comunicaciones, el uso de gráficos sencillos, cuadros, fotos e incluso vídeos puede ayudar a llamar la atención de los empleados y hacer que la información sea más fácil de digerir.

-Propiciar el encuentro de los empleados. Si se quiere que los mensajes lleguen a los empleados, debe servirlos allí donde éstos pasan el tiempo, utilizando los canales y herramientas de comunicación adecuados.

-Reconsiderar los boletines. Aparte del correo electrónico, quizá no haya herramienta de comunicación interna más utilizada en los centros de trabajo que los boletines informativos. La mayoría de los boletines se publican en un calendario predeterminado según una plantilla establecida. Hoy en día quizá estén más digitalizados pero no dejan de utilizarse, especialmente en grandes empresas.

-Conocer al público. Menos mensajes que lleguen al público adecuado son mucho más eficaces que muchos mensajes enviados a todos. De ahí la importancia de optimizar con plataformas digitales para tal fin.

-Establecer una cadencia coherente en los mensajes. Otra forma de romper con el desorden informativo es establecer una forma coherente de presentar la información. Establecer pautas para compartir la información puede ayudar a mantener los mensajes claros y directos.

-Crear un eje central de comunicación. No confundir una intranet como eje central de información con la intranet como pieza central de la estrategia de comunicación interna.

-Pensar vertical y horizontalmente. Un componente clave de cualquier estrategia de comunicación organizativa deben ser las vías de comunicación y colaboración entre sectores. Esto es esencial para la coordinación, la eficacia y para evitar redundancias.

-Crear llamadas a la acción. Una llamada a la acción es la diferencia entre proporcionar información para aumentar el conocimiento y proporcionar información para estimular la actividad productiva.

-Informe primero a los empleados. A menudo, los retos de comunicación más complicados se plantean cuando hay poco tiempo para planificar: una crisis, noticias de última hora (buenas o malas) o actualizaciones urgentes. En particular, cuando la información que hay que transmitir va a llegar tanto al público interno como al externo, una regla fundamental que hay que seguir es decírselo a los empleados antes que a nadie.

-Conectar el qué, el cuándo, el quién y el cómo con el por qué. A medida que haya esfuerzo por llegar a los empleados donde están y mantener los mensajes al grano, es esencial comprender que el "por qué" que hay detrás de los cambios que se explican o de los acontecimientos que se han producido no es información superflua. Conectar los puntos entre el qué, el cuándo, el quién y el cómo con el por qué es una estrategia clave para hacer que la información sea relevante y personal.

Mejorar los procesos de comunicación en función del modelo de gestión, el flujo de información, los canales de comunicación y las soluciones técnicas, tanto dentro como fuera de la organización, es una actividad necesaria para crear una comunicación interna eficaz.

## **2.6 Instrumentos de comunicación interna**

De acuerdo con (Pascual, 2021) las empresas emplean ahora las herramientas de los nuevos medios de comunicación para que su personal pueda conversar abierta y libremente. Funcionan tanto en empresas de nueva creación como en grandes compañías y en situaciones en las que la plantilla está bajo un mismo techo o repartida por muchos lugares. En cuanto a las redes sociales, hay muchas plataformas que se utilizan para la comunicación, tanto formal como informal.

Por nombrar algunas, LinkedIn, Facebook, Twitter, blogs y muchas otras plataformas de medios sociales. Son rentables, interesantes, más eficaces y de fácil acceso. Proporcionan al usuario muchas más opciones y viabilidad. A continuación se analizan los instrumentos más importantes para la comunicación interna.

- Blogs: Son fáciles de crear y gestionar, los blogs permiten iniciar debates, comentarlos y archivarlos para futuras consultas, archivarse para futuras consultas. Los blogs de las distintas organizaciones suelen contener toda la información sobre lo que ocurre dentro o alrededor de la organización. Estas plataformas animan a los empleados a compartir información de forma

creativa y aumentan el sentimiento de pertenencia entre ellos. Hay varios proveedores de servicios que ofrecen espacio gratuito para blogs, por ejemplo [blogspot.com](http://blogspot.com).

- Wikis: Una wiki puede definirse como un sitio web que permite a los usuarios añadir nuevos contenidos y modificar los existentes. El ejemplo más famoso es [Wikipedia.com](http://Wikipedia.com). Se trata, por tanto, de un sitio colaborativo, que se utiliza mejor cuando los equipos quieren trabajar en un mismo proyecto o documento. Estas plataformas pueden ser muy útiles cuando hay una necesidad acuciante de trabajo colaborativo. Las wikis a menudo eliminan la necesidad de reuniones y conferencias telefónicas, e incluso permiten establecer agendas en línea. El autor original cede la propiedad de un documento al publicarlo, ya que otros pueden modificarlo o completarlo. Esta es la principal diferencia con un blog, donde los demás sólo pueden comentar. (Walton, 2018)

- Redes sociales internas: Las redes sociales como LinkedIn permiten a los profesionales relacionarse entre sí. En este sentido, las organizaciones están creando o planean crear redes internas. Así, que los empleados puedan permanecer en contacto con sus colegas y que la información intercambiada sea más segura.

- Redes sociales: Las redes sociales se están popularizando rápidamente. Facebook ha hecho historia en este en este ámbito. Hoy en día, casi todo el mundo quiere estar presente en estos sitios. Previendo el potencial de este tipo de sitios de redes, las organizaciones corporativas están haciendo su sabia presencia en estas plataformas. X, Facebook, Tik Tok, LinkedIn, etc. son las principales.

-Aplicaciones móviles: las aplicaciones diseñadas específicamente para dispositivos móviles le permiten acceder a información de la empresa y comunicarse en tiempo real para trabajar en conjunto, generar noticias, organizar tareas, anuncios, entre otros. Entre las más importantes se tiene Slack, Microsoft Teams, Google chat, entre otros.

-Youtube: Esta red social ha demostrado ser muy útil para las organizaciones que tienen menos presupuesto para gastar en publicidad pero tienen un gran trabajo creativo entre manos. Los vídeos virales y la creación de redes en YouTube son muy populares. Para la comunicación interna es útil en el sentido de que cualquier empleado puede compartir un vídeo con todo el mundo que quiera, y además sin gastar mucho dinero.

- Chatbot: un programa informático diseñado para simular una conversación humana, proporcionar preguntas frecuentes y automatizar tareas. En estos tiempos de alta competitividad es altamente necesario la programación de chatbots para optimizar la eficiencia de los procesos internos y la comunicación en la organización.

Por otro lado, (Jethwaney, 2010) destaca que los instrumentos clásicos son necesarios para el desarrollo de la comunicación interna en las organizaciones ya que son las que se han usado siempre y no pierden vigencia. Por ejemplo, desde reuniones formales hasta informales, han sido espacios para la interacción y la toma de decisiones cara a cara. Estos instrumentos marcan lo oficial de la compañía.

Otro de los instrumentos clásicos muy utilizados es la nota, la cual se refiere a un documento escrito que transmite un mensaje de forma breve y directa. También, se tiene el boletín, el cual es una publicación periódica que contiene noticias, anuncios y otra información relacionada con los empleados que hacen vida en la organización y se retroalimentan constantemente.

En este mismo orden de ideas, los manuales de procedimientos los cuales se centran en una guía detallada de procedimientos y políticas organizaciones a seguir en la empresa de forma coherente y al pie de la letra. Asimismo, tenemos otro instrumento vital para el desarrollo organizacional y es la reunión de departamento la cual busca el trabajo en grupos buscando coordinar las operaciones y resolver problemas. (Jethwaney, 2010)

Por último, un instrumento importante para buscar una retroalimentación organizacional es el buzón de sugerencias el cual es un canal interesante en la búsqueda de puntos en común o en contra y un recurso para que empleados expresen sus ideas y opiniones y así mejorar el clima organizacional y se logren los objetivos mancomunadamente reduciendo los conflictos internos.

### **Capítulo 3: Tecnologías de la información a nivel organizacional**

#### **3.1 Definición de las tecnologías de la información y comunicación**

Las TIC se definen como las Tecnologías de la información tratan sobre el empleo de computadoras y aplicaciones informáticas para transformar, almacenar, gestionar, proteger, difundir y localizar los datos necesarios para cualquier actividad humana, evidentemente empírica que impacta en la educativa social. (Ruiz, 2020)

De tal manera, las TIC son herramientas computacionales e informáticas que permiten procesar, recopilar, resumir recuperar y presentar información, son un conjunto de técnicas para administrar la información, especialmente las computadoras y los programas para obtener, guardar, generar y transmitir información.

En este mismo orden de ideas, (Ávila, 2013) define a las tecnologías de información y comunicación como el conjunto de herramientas, soportes y canales desarrollados y sustentados por las tecnologías (telecomunicación, informática, programas, computadoras e internet) que permiten la adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de informaciones, en forma de voz, imágenes y datos, contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética a fin de mejorar la calidad de vida de las personas.

Por lo tanto, las TIC son sistemas digitales que, mediante aparatos tecnológicos como laptops, computadoras, smartphones, etc., guardan y proporcionan información necesaria, dependiendo de las necesidades de cada individuo. Asimismo, el uso de nuevas tecnologías complementa el desarrollo de métodos anticuados, mejorando el aprendizaje dentro de un contexto organizacional.

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han revolucionado la forma en que las organizaciones operan, interactúan y se desarrollan. Su impacto se extiende a todos los niveles de una empresa, desde la alta dirección hasta los empleados de primera línea. Las TIC se enmarca en la gestión de las herramientas tecnológicas para facilitar el logro de los objetivos de la empresa.

Las Tecnologías de la Información y Comunicación ayudan a la eficiencia y productividad en las empresas de allí la necesidad de gestionar estos procesos en las organizaciones actuales. Asimismo, pretende generar la automatización de las tareas y actividades interna y facilitar la comunicación. Por ejemplo, en las empresas actuales tienden a existir muchas tareas repetitivas por lo que la automatización de las Tecnologías es viable para contextualizarlas a la realidad diaria de las organizaciones. (Ávila, 2013)

Otro aspecto vital para el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación es porque permite conseguir la información en tiempo real y desde cualquier lugar lo cual facilitaría en gran medida la toma de decisiones. Adicionalmente, las Tecnologías permiten

interactuar con el correo electrónico por ejemplo en tiempo real. Asimismo, herramientas como la videoconferencia y las plataformas de colaboración en línea permiten que los equipos trabajen de manera más eficiente, sin importar su ubicación geográfica.

### **3.2 Evolución de las tecnologías en las organizaciones**

Según (Dewett, 2001) en las décadas de 1960 y 1970 la informática todavía no estaba desarrollada como la conocemos hoy, y las computadoras se utilizaban casi exclusivamente en sistemas centrales o mainframes con aplicaciones muy específicas. En esa época, la tecnología se entendía principalmente desde su complejidad técnica, el grado de interdependencia entre procesos, la distinción entre tareas rutinarias y no rutinarias, y la forma de manejar los recursos disponibles.

Según (Vidal, 2006) a partir de los años setenta, el desarrollo de la informática consolida la utilización de los ordenadores con fines empresariales y educativos, concretamente en aplicaciones como la Enseñanza Asistida por Ordenador y en los sistemas de información y comunicación. Las tecnologías de la información y comunicación han tenido un desarrollo explosivo en la última parte del siglo XX y el comienzo del siglo XXI, al punto de que han dado forma a lo que se denomina Sociedad del Conocimiento o de la información. Se ha generado un proceso significativo dentro de la sociedad, con la incorporación de nuevas tecnologías.

En esta evolución las empresas fueron adoptando de forma gradual los avances tecnológicos. Muchas con ciertas reservas fueron aceptando por ejemplo el internet y el comercio electrónico hasta la explosión a finales de los noventa. Las empresas que asumieron estos avances con antelación pudieron posicionarse pronto en el mercado.

Es así como la era digital se expande dentro de esta sociedad, uno de esos campos es el ámbito organizacional y la implementación de nuevas herramientas y plataformas digitales desde la evolución del internet y la integración que se le da en diferentes campos ocupacionales. El uso de las tecnologías de la información comunicación según (Suárez, 2013) incluye la prensa, la radio, la televisión, el cine y la red, ha prosperado el desarrollo de la Internet que proporciona comunicación postergada o en tiempo real y es un servicio más que ofrece la WWW o World Wide Web.

Por ejemplo, como resultado de la aplicación de las TIC en la organización es muy probable que se produzca una reorganización de las tareas a medida que las tecnologías aumenten la capacidad de las personas o subunidades para procesar la información. Lo que antes, por ejemplo, podía ser una tarea que requiriera las de tres personas o subunidades diferentes se convierte en una tarea que una sola persona o función puede realizar eficazmente porque las TIC contribuyen a aumentar la cantidad y la calidad de la información que puede procesarse adecuadamente.

Según (Dewett, 2001)., las sinergias de información son las mejoras en el rendimiento que surgen cuando la tecnología permite que dos o más individuos o subunidades compartan recursos, cooperen y colaboren más allá de los límites funcionales establecidos. Estas sinergias se manifiestan, por ejemplo, cuando la tecnología posibilita que diferentes actores ajusten continuamente sus acciones en función de las necesidades de los demás. En definitiva, las sinergias de información se originan cuando el uso de la tecnología dentro de las organizaciones favorece beneficios colectivos, multiplicativos y no atribuibles a una sola parte, producto del trabajo en equipo.

### **3.3 Beneficios de las TIC en las organizaciones**

Como se desprende del análisis anterior, y como ha argumentado las TIC tienen muchas propiedades útiles que pueden afectar a la eficacia de la organización. Las TIC producen muchas eficiencias. A este respecto, (Dewett, 2001) destaca que estas tecnologías la capacidad de comunicarse más fácilmente y a menor costo en el tiempo y la ubicación geográfica; la capacidad de comunicar con mayor rapidez y con mayor precisión a grupos específicos; la capacidad de registrar e indexar de forma más fiable y barata el contexto y la naturaleza de la información de los eventos de comunicación, y la capacidad de controlar de forma más selectiva el acceso y la participación en una red.

Las tecnologías en las organizaciones de acuerdo con (Vidal, 2006) ofrecen muchos beneficios en la toma de decisiones, como la capacidad de almacenar y recuperar grandes cantidades de información de forma más rápida y barata; la capacidad de acceder información creada fuera de la organización, la capacidad de combinar y reconfigurar la información de forma más rápida y precisa; la capacidad de almacenar de forma más concisa y utilizar rápidamente los juicios y modelos de decisión de los expertos; y la capacidad de registrar y recuperar información sobre el contexto y la naturaleza de las transacciones organizativas.

A este respecto, (Davenport, 2006), descubrió que las personas que utilizaban el correo electrónico interorganizacional afirmaban que esta tecnología reducía sus costos de información. Así también el costo de supervisar el trabajo en equipo porque es más fácil seguir el progreso cuando los miembros del grupo tienen un espacio de trabajo electrónico común.

### **3.4 Características de las TIC en el ámbito organizativo**

A este respecto, (Lu, Pishdad, & Wang, 2020) señalan dos características de las TIC que abordan directamente la cuestión de la eficacia. En primer lugar, las TIC aumentan drásticamente la velocidad de la comunicación, con grandes volúmenes de datos que se mueven de un lugar a otro a velocidades inimaginables incluso hace unos años.

En segundo lugar, las TIC reducen drásticamente los costos de comunicación gracias a los avances de la informática y las telecomunicaciones, que generan economías de escala y alcance.

Por último, las TIC reducen el costo del tratamiento de la información, es decir, el costo de enviar y recibir información entre los agentes, es decir, lo que hace que algunas estructuras organizativas sean más eficaces que otras. La información ya no debe pasar de una persona a otra de forma secuencial, sino que los conocimientos se publican en línea y el sistema notifica a la persona adecuada que se le ha entregado un archivo o una copia.

Este tipo de mejoras de la eficiencia se suelen medir por su efecto en la productividad laboral, y los aumentos de productividad laboral que se han producido desde la década de los noventa hasta la actualidad. La tecnología ha tenido un auge sin precedentes desde el siglo XXI que cada día hay que revisar los instrumentos y herramientas a fin de actualizarlas para que sean más eficientes en los procesos y mejoren el nivel de comunicación interna. (Lu, Pishdad, & Wang, 2020)

Otra de las características que resalta en el uso de las Tecnologías en las organizaciones es que fomenta la innovación en los grupos de trabajo lo cual fortalece la comunicación interna, por ejemplo, las TIC permiten a las empresas desarrollar nuevos productos y servicios de manera más rápida y eficiente y están transformando los modelos de negocios tradicionales.

Por último, la seguridad es una característica fundamental para el normal desenvolvimiento de las operaciones de cualquier empresa ya que organizaciones deben implementar medidas de seguridad robustas para proteger la información confidencial de la

organización y de sus clientes. Las TIC ayudan a cumplir con las regulaciones de protección de datos y otras directrices del Estado en la materia.

### **3.5 Plataformas tecnológicas para la comunicación interna**

La primer plataforma a analizar es Trello. Trello es una aplicación de gestión de proyectos y tareas basada en la metodología Kanban, que permite organizar actividades mediante tableros visuales. Fue desarrollada por la empresa Fog Creek Software y lanzada en 2011; con el tiempo fue adquirida por Atlassian (compañía especializada en software de colaboración para equipos), lo que impulsó su integración con otras herramientas de productividad y colaboración empresarial.

La estructura de Trello se basa en tres elementos fundamentales: tableros, listas y tarjetas. Los tableros representan proyectos o áreas de trabajo; dentro de ellos, las listas agrupan tareas por fases (por ejemplo: “Por hacer”, “En proceso” y “Completado”), y las tarjetas representan tareas individuales que pueden contener descripciones, fechas de entrega, listas de verificación, etiquetas de prioridad, archivos adjuntos y comentarios. Esta estructura simple pero eficaz facilita una visión clara del progreso y la distribución de tareas dentro de un equipo.

Según (Atlassian., 2004), una de las principales ventajas de Trello es su facilidad de uso, incluso para usuarios con poca experiencia tecnológica. Su interfaz visual intuitiva permite gestionar el trabajo de forma colaborativa en tiempo real. Los usuarios pueden asignar tareas, etiquetar compañeros, dejar comentarios y recibir notificaciones, promoviendo así la transparencia y la comunicación dentro del grupo.

Además, Trello permite integraciones con numerosas aplicaciones externas (como Google Drive, Slack, Dropbox, Microsoft Teams, entre otras), lo que potencia su funcionalidad y adaptabilidad a diferentes entornos laborales. La herramienta también ofrece automatizaciones a través de Butler, un asistente integrado que permite crear flujos automáticos de tareas repetitivas, como asignar etiquetas, mover tarjetas o enviar recordatorios.

En términos de comunicación interna, Trello fortalece la coordinación de tareas, facilita la rendición de cuentas y optimiza la gestión del tiempo y los recursos. Al visualizar de forma compartida el avance de los proyectos y mantener centralizada la información, se evita la pérdida de datos y se mejora el seguimiento de los compromisos asumidos por cada miembro del equipo.

La segunda aplicación que permite mejorar el nivel de comunicación interna es Slack. Slack es una plataforma de mensajería diseñada específicamente para equipos de trabajo. Fue desarrollada por la empresa estadounidense Slack Technologies y lanzada en 2013. Su propósito principal es mejorar la comunicación interna y la colaboración en las organizaciones a través de canales de conversación estructurados, en tiempo real, y con múltiples funcionalidades de integración.

La herramienta permite crear canales de comunicación temáticos (por proyectos, áreas, clientes, etc.), donde los usuarios pueden intercambiar mensajes, archivos, enlaces y realizar menciones directas. A diferencia del correo electrónico, Slack proporciona un entorno más dinámico, organizado y accesible para mantener conversaciones simultáneas y clasificadas por temas.

Según su sitio oficial (Slack., 2024), la plataforma incluye funciones como llamadas de voz, videollamadas, mensajes directos, reacciones con emojis, encuestas y herramientas de automatización. Además, destaca por su motor de búsqueda avanzado, que permite encontrar fácilmente mensajes antiguos, archivos compartidos o temas discutidos, lo que optimiza el acceso a la información institucional.

Otra de sus fortalezas es la posibilidad de integrarse con una gran variedad de herramientas externas como Trello, Google Drive, Zoom, Outlook, Asana, entre muchas otras, facilitando un entorno de trabajo unificado. Gracias a estas integraciones, Slack se transforma en un centro de operaciones que evita la dispersión de datos y mejora la productividad.

Desde la perspectiva de la comunicación organizacional, Slack permite una comunicación fluida, inmediata y contextual. Su uso reduce significativamente el número de correos electrónicos internos, acorta los tiempos de respuesta, favorece la participación de todos los integrantes del equipo y promueve una cultura organizacional más colaborativa y horizontal.

Ahora bien, se puede asegurar que Slack es una de las herramientas más populares en la actualidad en las organizaciones para potenciar la comunicación organizacional por su intuitivo y fácil interfaz que los miembros del equipo con pocos conocimientos y competencias tecnológicas pueden usar fácilmente. Además, posee una gran flexibilidad para adaptarse a diversas situaciones, estilos de trabajo y a equipos diversos.

A nivel organizacional fomenta mayor productividad de las operaciones al centralizar la comunicación en un solo lugar y así se reducen los tiempos en las diversas tareas. Además, fomenta una cultura de trabajo en equipo, de asignación de responsabilidades y seguimiento constante de las actuaciones del personal en un tiempo determinado.

La tercer aplicación a considerar como herramienta tecnológica para mejorar la comunicación y organización interna en las organizaciones es Dola AI. Se trata de una plataforma basada en inteligencia artificial que funciona como un asistente personal virtual. Su principal objetivo es ayudar a optimizar el uso del tiempo, facilitar la gestión de tareas y mejorar la productividad individual y grupal dentro de las organizaciones.

A diferencia de otras aplicaciones centradas exclusivamente en la comunicación directa o la colaboración grupal, Dola AI actúa como un organizador inteligente de actividades laborales, permitiendo a los usuarios registrar reuniones, recibir recordatorios automáticos, organizar su agenda diaria y acceder rápidamente a la información relevante de sus responsabilidades.

Esta herramienta emplea procesamiento del lenguaje natural y aprendizaje automático para ofrecer una interacción fluida con el usuario. Por ejemplo, es capaz de comprender instrucciones como "agendar reunión con el equipo el jueves a las 10 h" o "recordarme enviar el informe antes del mediodía", y llevarlas a cabo de forma eficiente. Con el uso continuo, la herramienta aprende los patrones de trabajo del usuario y mejora sus recomendaciones y respuestas, aumentando así su efectividad.

Uno de los principales beneficios de Dola AI es que permite reducir la carga cognitiva asociada a la planificación y seguimiento de tareas rutinarias, liberando tiempo para actividades que requieren mayor concentración y creatividad. Esto se traduce en una mejor organización individual y una comunicación más eficiente dentro de los equipos de trabajo.

Además, Dola AI contribuye a establecer una rutina de trabajo más ordenada, ya que puede integrarse con otras herramientas del entorno digital del usuario (como calendarios, gestores de correo o plataformas de trabajo colaborativo), lo cual permite centralizar la información y mejorar la coordinación de actividades.

Esta herramienta representa una evolución en la manera en que los empleados gestionan su tiempo y se comunican con su entorno laboral inmediato. Su implementación en contextos

organizacionales permite fomentar hábitos de trabajo más eficientes, mayor cumplimiento de compromisos y un flujo más claro y ordenado de información interna.

## **Caso de aplicación: Propuesta de mejora.**

### **1. Descripción general de la empresa**

Lácteos Puyehué SRL es una empresa familiar que comenzó sus actividades en 1967 bajo la dirección de Ramón Tomás Eroles. En sus primeros años, la empresa se dedicó principalmente a la compra y acopio de quesos en pequeñas fábricas y cooperativas de la zona de Cuyo, para luego transportarlos y comercializarlos en dicha región. En 1973, la empresa dio un paso importante al adquirir su primera planta elaboradora en Ballesteros Sud, con una capacidad de procesar 900 litros diarios de leche.

Asimismo, a lo largo de las décadas, Lácteos Puyehué continuó expandiendo su capacidad productiva, adquiriendo nuevas plantas en distintas localidades, hasta llegar al año 2002, cuando la producción se concentró en una sola planta en Ballesteros Sud, optimizando los procesos de producción, afinamiento, depósito, cámaras y logística.

Hoy en día, la empresa produce alrededor de 215.000 litros diarios de leche, y su planta en Ballesteros Sud cuenta con tecnología avanzada, lo que ha permitido un aumento en la eficacia de la producción y la automatización de sus procesos. Lácteos Puyehué ha logrado posicionarse fuertemente en el mercado nacional, distribuyendo sus productos en todas las provincias del país, principalmente a comercios mayoristas y grandes cadenas de supermercados.

Por su parte, la materia prima utilizada por la empresa proviene directamente de los tambos, quienes entregan entre 205.000 y 215.000 litros diarios de leche, con la intención de alcanzar los 350.000 litros diarios en el corto/mediano plazo. Además, utilizan el sistema foodtraz.com, que permite llevar un registro detallado sobre la leche recibida en la planta, incluyendo parámetros de calidad y trazabilidad.

A su vez, en lo que respecta a su estructura organizativa, Lácteos Puyehué cuenta con aproximadamente 60 empleados, cuya cantidad varía según la temporada y las necesidades de producción. La empresa está dividida en dos grandes áreas de gestión: una a cargo del Gerente Comercial, quien supervisa las áreas administrativas, comerciales y la producción primaria, y otra a cargo del Gerente Industrial, responsable de la operación y control de calidad de la producción:

Gerente Comercial: Responsable de la administración, producción primaria y ventas. Esta área incluye:

-*Administración*: Encargada de la gestión administrativa, como el manejo de presupuestos, liquidación de sueldos y ventas.

-*Marketing (tercerizado)*: Desarrolla las estrategias de posicionamiento y realiza estudios de mercado.

-*Producción Primaria*: Se encarga del transporte de la leche y su abastecimiento a la planta.

Gerente Industrial: Responsable de las áreas operativas y de calidad en la producción. Esta área incluye:

-*Producción/Elaboración y Envase*: Encargada de producir con calidad y eficiencia, coordinando los horarios de los operarios y las fases del proceso productivo.

-*Logística y Transporte*: Se ocupa de la distribución de los productos terminados y el control del stock.

-*Mantenimiento*: Se encarga del mantenimiento de los equipos e instalaciones, incluida la inspección de las calderas.

-*Seguridad e Higiene (tercerizado)*: Realiza tareas relacionadas con la seguridad laboral y la capacitación en riesgos laborales.

-*Manejo Integral de Plagas (tercerizado)*: Controla la presencia de plagas en las instalaciones para mantener la sanidad de los productos.

-*Dirección Técnica y Gestión de Calidad*: Asegura que los productos cumplan con los estándares de calidad.

-*Control de Calidad (Laboratorio)*: Realiza análisis físico-químicos y microbiológicos de los productos para asegurar su calidad antes de la expedición.

La planta de producción opera en dos turnos: de 3:00 a 10:30 y de 10:30 a 18:00 además de los sábados de 8:00 a 12:00: mientras que las oficinas administrativas en Villa María tienen un horario de lunes a viernes de 8:00 a 12:00 y de 15:00 a 19:00, y los sábados de 8:00 a 12:00. A continuación se presenta el organigrama el cual fue brindado por la empresa:

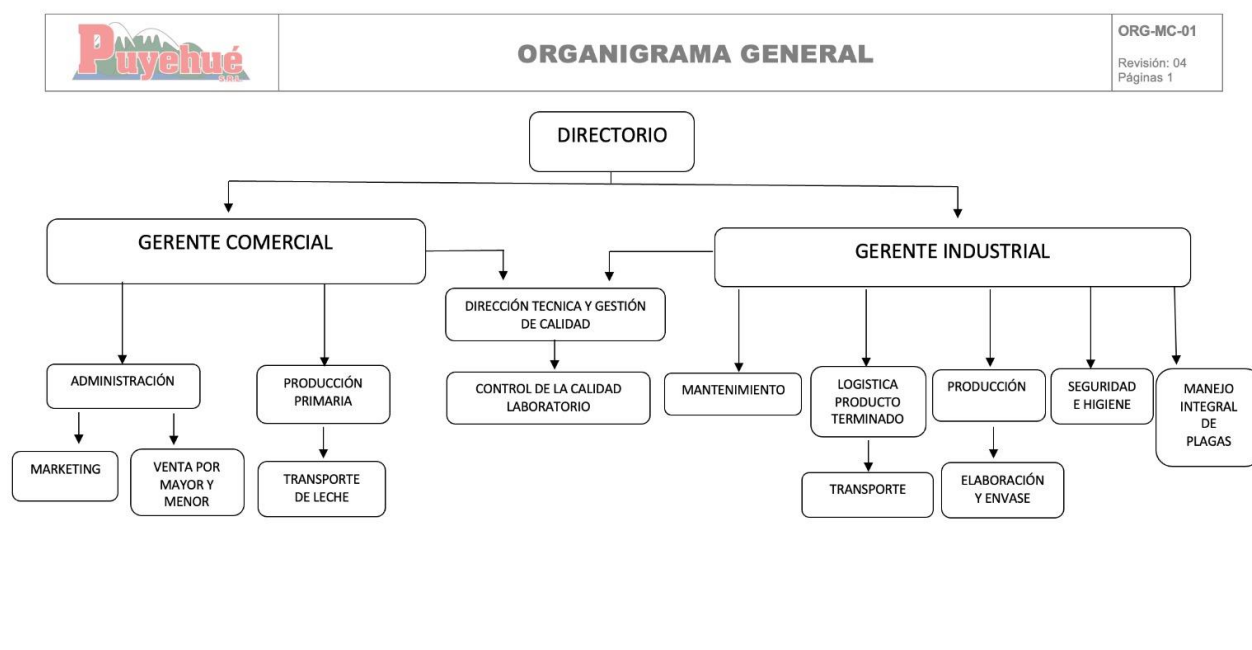


Figure 2- Organigrama Lácteos Puyehue SRL.

Esta fuerza laboral de forma sincronizada y atendiendo los objetivos de la empresa fabrica los productos que se colocan en el mercado respectivo. Por ejemplo se tienen tres categorías fundamentales. En primer lugar, los quesos de pasta blanda que lo comprenden el Mozzarella, el cremoso y el queso Port Salut. Otra categoría de quesos es el de pasta dura y lo comprenden los quesos de Provolone, el Reggianito y el Sardo. Por último, los quesos de pasta semidura que lo comprenden los tipos Fynbo y el Tybo

La empresa ha adoptado procedimientos precisos y organizados para la producción de cada tipo de queso. Por ejemplo para la producción de Quesos de Pasta Blanda (Mozzarella, Cremoso, Port Salut) se siguen los siguientes procedimientos productivos:

-Recepción y Análisis de la Leche: Se recibe la leche cruda y se realizan análisis para verificar calidad, presencia de bacterias y niveles de grasa y proteínas.

-Pasteurización: La leche se pasteuriza para eliminar patógenos sin alterar sus características nutricionales y sensoriales.

-Coagulación: Se añade cuajo y fermentos lácticos para iniciar la coagulación, transformando la leche en una masa gelatinosa.

-Corte y Desuerado: La cuajada se corta en pequeños granos para que libere el suero. En quesos como la mozzarella, el corte es fino para obtener una textura elástica.

-Cocción: Se calienta la cuajada (en algunos casos, como el de la mozzarella, a altas temperaturas) para desarrollar la textura y el sabor.

-Moldeado y Prensado: Se le da forma al queso y se elimina el suero restante. En la mozzarella, el queso se estira antes de darle forma.

-Salado: Puede realizarse en salmuera (sumergiendo el queso en agua con sal) o por adición directa de sal a la masa.

-Maduración: Quesos como el Port Salut pasan por una breve maduración para desarrollar sus características finales.

No obstante para que la producción se desarrolle de forma eficiente se hace necesario que la información fluya de forma efectiva, sin ruido, sin distorsiones. Es por ello que toma relevancia el concepto de comunicación organizacional para que existan canales viables donde fluya la información de forma libre y llegue a las instancias correspondientes y se tomen las decisiones gerenciales de manera oportuna.

Es de destacar que la empresa Lácteos Puyehue SRL presenta dificultades para que la información fluya de forma efectiva generando retrasos en los diferentes departamentos, malos entendidos en las órdenes, errores en los procesos y desequilibrios en el manejo de la información que pudiera estar incidiendo de forma directa con los niveles de productividad. Para tratar de corregir estas desviaciones la organización estableció la aplicación WhatsApp, a fin de vincular sus dos sedes, además de llamadas telefónicas, correos electrónicos y reuniones personales. En este proceso, los socios gerentes adquieren un papel fundamental en el direccionamiento ascendente de la información hacia los colaboradores, quienes se encargan de ofrecer feedback a través de los mismos canales.

Sin embargo, el uso de múltiples medios de comunicación interna en ocasiones deriva en una fragmentación de la información y dificulta su seguimiento y gestión de manera eficiente. Sumado a esto, la organización carece de un canal integrado y coordinado que permita la colaboración entre los diferentes departamentos y sedes de la empresa, afectando la productividad y la fluidez de la información hacia todos los usuarios. Por último, la elección de los canales de comunicación muestra una fuerte dependencia de los colaboradores hacia la

comunicación descendente dirigida principalmente por los socios gerentes. Esto resulta en una retroalimentación poco efectiva y una desconexión entre los diferentes niveles jerárquicos, lo que genera ineficiencias en el seguimiento de mensajes, la gestión de tareas y el cumplimiento de actividades.

Ante tal necesidad urge automatizar y establecer procesos más automatizados para obtener un flujo de información más óptimo y eficiente. Estas dificultades comunicacionales representan uno de los principales desafíos actuales para Lácteos Puyehué SRL, en un contexto de crecimiento sostenido y modernización tecnológica. Por tal motivo, en el siguiente apartado se presenta el diagnóstico de la situación actual de la comunicación interna, que permitirá identificar con mayor precisión las causas, consecuencias y oportunidades de mejora que fundamentan la propuesta desarrollada en este Trabajo Final de Grado.

## **2. Diagnóstico de la situación actual de la comunicación interna.**

### **2.1. Metodología utilizada**

Con el objetivo de realizar un diagnóstico preciso sobre la situación actual de la comunicación interna en Lácteos Puyehué SRL, se aplicaron dos técnicas cualitativas de recolección de información: una entrevista semiestructurada y una encuesta autoadministrada. Ambas herramientas fueron seleccionadas por su capacidad para captar percepciones, experiencias y valoraciones subjetivas por parte de los miembros de la organización.

La entrevista fue realizada a un integrante de la dirección de la empresa con conocimiento profundo sobre los procesos de gestión operativa y administrativa. Esta instancia permitió obtener información detallada y contextualizada sobre los canales de comunicación utilizados, las dinámicas cotidianas entre áreas, las principales dificultades percibidas y las oportunidades de mejora.

Complementariamente se diseñó una encuesta dirigida a los mandos medios de la empresa y sus referentes de área. Este cuestionario fue elaborado en la plataforma Google Forms y se organizó en distintas secciones. En primer lugar, se indagó sobre los canales y dinámicas de comunicación más utilizados dentro de la empresa. Luego, se incluyeron preguntas relacionadas con la claridad de los mensajes recibidos, la frecuencia de la retroalimentación y las barreras percibidas en los flujos de información. Finalmente, se dispuso

un espacio abierto para recoger sugerencias y valoraciones cualitativas de los encuestados. De este modo, el instrumento combinó preguntas cerradas de tipo categórico y en escala Likert con preguntas abiertas, lo que permitió captar tanto tendencias generales como percepciones más detalladas de los trabajadores.

El instrumento se administró en modalidad autogestionada, a través de un enlace compartido por Whatsapp y por los canales internos habituales de la empresa. La participación fue estrictamente voluntaria y anónima, resguardándose en todo momento la confidencialidad de las respuestas. Previo a su inicio, se informó a los encuestados sobre el carácter académico del estudio, la finalidad exclusiva de investigación y la garantía de anonimato.

Las respuestas fueron almacenadas en la plataforma y posteriormente exportadas a un archivo Excel para su organización, sistematización y análisis. Cabe destacar que en ningún momento se solicitó información de carácter personal o identificatoria, lo cual permitió asegurar un entorno de confianza que favoreciera la espontaneidad y honestidad en las respuestas.

Ambas herramientas permitieron construir un panorama integral del estado de la comunicación interna en la empresa, integrando distintas voces y niveles jerárquicos, lo que resultó clave para fundamentar la propuesta de mejora que se presenta a continuación.

## **2.2. Resultados de la entrevista**

En el marco del diagnóstico de la situación actual de la comunicación interna en Lácteos Puyehué SRL, se realizó una entrevista semiestructurada a Tomás Eroles, integrante de la dirección de la empresa, con participación activa en los procesos de gestión operativa y administrativa. A partir de su testimonio, se obtuvo información relevante sobre el funcionamiento comunicacional cotidiano, las herramientas utilizadas, las principales dificultades y las oportunidades de mejora detectadas desde la propia experiencia interna.

Tomás explicó que Lácteos Puyehué cuenta con una estructura organizativa dividida en departamentos claramente diferenciados, lo que implica una necesidad constante de coordinación. A esto se suma un aspecto crucial: la ubicación física separada entre la planta elaboradora, situada en Ballesteros Sud, y las oficinas administrativas, localizadas en Villa Nueva. Esta situación geográfica genera un desafío estructural para la comunicación interna diaria, ya que exige mantener un flujo constante de información entre dos sedes que no

comparten un mismo espacio. Ante esto, la empresa recurre a múltiples métodos de comunicación informal y formal, que si bien permiten sostener la operatividad diaria, también presentan limitaciones en términos de eficiencia y claridad.

En cuanto a la planta elaboradora, Tomás detalló que allí se concentran áreas clave como Mantenimiento, Calidad, Producción y Logística. La coordinación entre estos sectores se da principalmente a través de reuniones presenciales, que según estimó, constituyen entre el 80% y el 90% de los intercambios diarios. En este contexto, el rol del encargado de planta es central, ya que actúa como figura coordinadora entre áreas, concentrando la información operativa, delegando tareas y garantizando que cada equipo ejecute las instrucciones de forma alineada con los objetivos del día. No obstante, la ausencia de un sistema que registre formalmente estas comunicaciones puede generar pérdida de información, dificultades en el seguimiento de tareas y escasa retroalimentación entre niveles jerárquicos.

En paralelo, en las oficinas administrativas, el funcionamiento comunicacional es distinto. Las decisiones estratégicas, la planificación mensual y la evaluación de resultados se canalizan a través de reuniones programadas de frecuencia quincenal o mensual. Para los intercambios cotidianos, se utilizan herramientas como el correo electrónico y la mensajería instantánea (principalmente WhatsApp), tanto entre compañeros como entre mandos medios y personal operativo. Estas herramientas permiten agilidad, pero muchas veces no favorecen el registro de información ni aseguran que todos los mensajes lleguen a los destinatarios adecuados en tiempo y forma.

Desde su visión, Tomás considera que si bien los métodos actuales de comunicación son ágiles, dinámicos y permiten adaptarse rápidamente a los cambios del día a día, presentan serias limitaciones en términos de profundidad y calidad de la información compartida. Señaló como una de las principales necesidades la generación de espacios más formales y estructurados donde los responsables de cada sector puedan comunicar con claridad los lineamientos estratégicos y operativos hacia los niveles inferiores. Según expresó, “hace falta que la información no se quede en la cúpula, sino que baje con claridad a todas las personas involucradas en la ejecución diaria, porque muchas veces las decisiones se comunican con poco contexto o por canales que no permiten una comprensión integral”.

En cuanto a los desafíos, remarcó que la distancia física entre sedes es una de las principales fuentes de dificultades. En sus palabras, “no es fácil hacerse entender por teléfono;

uno cree que comunicó algo, pero el otro entendió otra cosa”. Esto genera, en muchos casos, confusión, errores involuntarios y una sensación de desinformación en parte del personal, lo cual puede incidir negativamente en la moral y el compromiso del equipo. Si bien aclaró que esto no representa un obstáculo directo a la productividad, sí afecta a largo plazo la calidad del clima organizacional y la eficiencia general de la gestión.

Finalmente, Tomás destacó que la empresa tiene un equipo comprometido, con experiencia y disposición al trabajo colaborativo, por lo que considera que con una herramienta adecuada que permita ordenar, registrar y visualizar el flujo de tareas y responsabilidades, se podrían mejorar notablemente los procesos comunicacionales internos, reducir los malentendidos y fortalecer la coordinación entre áreas y niveles jerárquicos.

### **2.3. Resultados de la encuesta**

Con el propósito de complementar la entrevista realizada a la dirección y obtener una visión más amplia sobre el funcionamiento de la comunicación interna dentro de Lácteos Puyehué SRL, se aplicó una encuesta anónima dirigida tanto al personal de planta como al área administrativa. El cuestionario fue autoadministrado mediante la plataforma Google Forms. En total se obtuvieron doce respuestas válidas, y todas las personas encuestadas brindaron su consentimiento para el uso académico de los datos, garantizando la confidencialidad de la información recolectada. (ver Anexo II para ver el cuestionario aplicado).

Los resultados obtenidos permiten identificar diversos aspectos relevantes sobre los canales de comunicación, la claridad de los mensajes, la retroalimentación, las principales barreras percibidas y el impacto de la distancia física entre las sedes. En primer lugar, se observa un predominio de canales informales. El 100 % del personal manifestó utilizar WhatsApp como principal medio de comunicación y el 91,7 % señaló también las llamadas telefónicas. En menor medida, aparecen las reuniones presenciales (66,7 %) y el correo electrónico (33,3 %). Este patrón evidencia una fuerte dependencia de herramientas ágiles y cotidianas, pero con escasa trazabilidad y registro histórico, lo cual dificulta el seguimiento y la formalización de las tareas.

En cuanto a la frecuencia de reuniones grupales, los resultados muestran una heterogeneidad importante entre áreas. Un 41,7 % de los encuestados indicó que las reuniones formales se realizan de manera esporádica, un 33,3 % señaló que ocurren semanalmente, un

8,3 % afirmó que son quincenales y un 16,7 % sostuvo que directamente no se realizan. Este dato sugiere la ausencia de una rutina institucionalizada de coordinación interna que asegure la circulación sistemática de información y la toma conjunta de decisiones.

Otro aspecto crítico detectado es la falta de registro escrito. La totalidad de los encuestados respondió que las indicaciones “a veces” se realizan por escrito, lo que refleja una marcada intermitencia en la documentación de instrucciones, decisiones y avances. Este hecho constituye una de las principales debilidades del proceso comunicativo, ya que aumenta la posibilidad de interpretaciones erróneas, repeticiones de tareas y pérdida de información.

En relación con la calidad de la comunicación, las respuestas muestran que la claridad de los mensajes obtuvo un promedio de 3,25 sobre 5, con una mediana de 3, lo que indica una percepción intermedia: los mensajes suelen ser comprensibles, pero no siempre precisos o completos. Una situación similar se observa respecto a la retroalimentación o feedback, que también promedió 3,25. Si bien la mayoría de los trabajadores reconoce recibir devoluciones sobre su desempeño o sobre las tareas realizadas, estas instancias no son frecuentes ni sistemáticas. La combinación de mensajes poco claros y escasa retroalimentación repercute directamente en la eficacia de las operaciones y en el clima laboral.

Al analizar las principales barreras comunicacionales, se identificaron como más frecuentes los tiempos de respuesta tardíos (58,3 %), la falta de información suficiente (41,7 %) y la dependencia de una sola persona o la existencia de “cuellos de botella” en la transmisión de datos (41,7 %). En menor medida, se mencionaron la repetición o pérdida de tareas (25 %) y los mensajes poco claros o incompletos (25 %). Este conjunto de factores sugiere la presencia de una descoordinación operativa y de una estructura comunicacional centralizada en pocas personas, lo que genera demoras y dificultades para la continuidad del flujo informativo.

Cuando se consultó por el problema más urgente a resolver, la repetición o pérdida de tareas fue señalada por un 33,3 % de los encuestados, seguida por los tiempos de respuesta tardíos (25 %), la falta de información (16,7 %), los mensajes poco claros (16,7 %) y la dependencia de una sola persona (8,3 %). Estas respuestas se relacionan de manera directa con el uso predominante de canales informales como WhatsApp y con la inexistencia de registros formales o tableros de seguimiento compartidos, que permitirían un control más ordenado del avance de cada tarea.

Por otro lado, el 91,7 % de los participantes manifestó que la distancia física entre la planta y la oficina administrativa impacta en la comunicación interna. La mitad de ellos considera que ese impacto es alto y el 41,7 % lo evalúa como moderado. Solo un 8,3 % no percibe dificultades derivadas de la separación geográfica. Este hallazgo demuestra que la falta de herramientas digitales de coordinación y la ausencia de protocolos comunes agravan los riesgos de demoras, duplicaciones y malentendidos cuando las interacciones no son presenciales.

Las preguntas abiertas de la encuesta reforzaron estos hallazgos. La gran mayoría de las respuestas incluyó comentarios del tipo “a mejorar” o “debería organizarse mejor la comunicación”, haciendo referencia a situaciones de ambigüedad, lentitud o confusión en las tareas. Entre las sugerencias concretas más repetidas aparecen la necesidad de establecer criterios y protocolos claros, acortar los tiempos de respuesta, mejorar la visibilidad de las decisiones y reducir la dependencia de confirmaciones individuales para poder avanzar en determinadas actividades. También se mencionó la conveniencia de fortalecer la comunicación entre las distintas áreas y de contar con un espacio único donde toda la información esté actualizada y accesible para todos.

En términos generales, los resultados reflejan una comunicación funcional pero poco estructurada, que permite resolver urgencias diarias de manera rápida, aunque sin garantizar la claridad ni la trazabilidad necesarias para un trabajo coordinado y eficiente. La ausencia de herramientas de gestión compartida y de normas estables para el intercambio de información genera consecuencias visibles: demoras en la respuesta, reiteración de tareas, pérdida de datos relevantes y una fuerte dependencia de personas clave que concentran el conocimiento operativo.

La distancia física entre las sedes, sumada al uso predominante de canales informales y a la falta de registros escritos, contribuye a reforzar estas limitaciones. En este contexto, los resultados de la encuesta se alinean plenamente con el diagnóstico general del trabajo: la empresa requiere fortalecer su sistema de comunicación interna mediante la incorporación de herramientas digitales que unifiquen la información, ordenen los flujos de trabajo y faciliten la coordinación entre áreas.

En consecuencia, los datos obtenidos respaldan la propuesta de implementar Trello, Slack y Dola.AI como plataformas complementarias para profesionalizar la comunicación

interna. Trello permitiría registrar y hacer visibles las tareas, responsables y avances, disminuyendo la pérdida de información; Slack facilitaría un intercambio más ordenado y segmentado de mensajes por temas o áreas, reemplazando los grupos informales de WhatsApp; y Dola.AI contribuiría a automatizar recordatorios, vencimientos y reuniones recurrentes, ayudando a mantener la coordinación sin depender exclusivamente de la memoria o la disponibilidad de los responsables.

En síntesis, el análisis de los resultados de la encuesta demuestra que, si bien en Lácteos Puyehué SRL existe predisposición al diálogo y buena disposición para la colaboración, el sistema actual de comunicación presenta fragilidades estructurales que obstaculizan la eficiencia operativa. Ordenar, formalizar y digitalizar los flujos de información se vuelve entonces una necesidad estratégica para mejorar la claridad, acortar los tiempos de respuesta, evitar errores y fortalecer el clima laboral, consolidando una comunicación interna más efectiva, transparente y sostenible en el tiempo.

### **3. Propuesta**

#### **3.1. Justificación de la propuesta**

A partir del diagnóstico integral realizado en Lácteos Puyehué SRL, que combinó entrevistas con la dirección y una encuesta anónima aplicada al personal, se identificaron cuatro debilidades críticas que afectan de manera directa la efectividad de la comunicación interna, la eficiencia operativa y la coordinación entre las distintas áreas de la empresa.

En primer lugar, se comprobó una excesiva informalidad en los canales de comunicación empleados. La totalidad del personal (100 %) indicó utilizar WhatsApp como principal medio para intercambiar información laboral, mientras que un 91,7 % mencionó también las llamadas telefónicas. Estas herramientas, si bien resultan ágiles y accesibles, no permiten conservar registros estructurados ni garantizar la trazabilidad de los mensajes. En los grupos de WhatsApp se entremezclan anuncios de gestión, consultas urgentes y comentarios cotidianos sin un criterio de clasificación ni horarios definidos de uso. Esto genera una sobrecarga informativa (“ruido”) que retrasa la identificación de mensajes relevantes y provoca que numerosas indicaciones se pierdan o pasen inadvertidas entre conversaciones paralelas. Como consecuencia, los equipos deben recurrir reiteradamente a confirmaciones verbales o a

nuevas consultas para asegurar la correcta comprensión de las consignas, lo que incrementa la posibilidad de errores y retrabajos.

En segundo término, se constató la ausencia de un sistema formal de registro de las indicaciones operativas. La totalidad de los encuestados respondió que las instrucciones se emiten “a veces” por escrito, lo que revela una falta de consistencia en la documentación de procesos y decisiones. Al no existir un soporte documental estandarizado, las tareas se comunican de manera verbal o mediante mensajes informales, sin dejar evidencia del contenido, la fecha ni el responsable. Esta carencia dificulta la auditoría de los pasos realizados, impide verificar responsabilidades y obstaculiza la replicabilidad de los procedimientos. Los efectos son visibles: reprocesos, pérdida de información crítica, interpretaciones dispares y demoras en la ejecución.

Una tercera debilidad identificada es la escasa retroalimentación y el bajo nivel de claridad percibido en los mensajes. Las preguntas de la encuesta que midieron estas dimensiones, en escala Likert de 1 a 5, arrojaron un promedio de 3,25 puntos, con una mediana de 3 en ambos casos. Esto significa que el personal considera la comunicación interna como intermedia o regular, reconociendo que los mensajes suelen ser comprensibles, aunque no siempre precisos o completos, y que las devoluciones sobre el trabajo realizado se dan de forma ocasional, pero no sistemática. La falta de feedback frecuente genera una sensación de escaso reconocimiento y orientación, lo que repercute negativamente en la motivación y en la posibilidad de aprendizaje organizacional. Asimismo, la existencia de mensajes poco claros fue mencionada por un 25 % de los encuestados como una de las principales barreras comunicacionales, reforzando la necesidad de mejorar la calidad y consistencia de las instrucciones.

Por otro lado, los resultados pusieron de manifiesto la existencia de demoras, cuellos de botella y falta de información oportuna. Un 58,3 % de los participantes señaló los tiempos de respuesta tardíos como principal obstáculo, seguido por un 41,7 % que mencionó la falta de información suficiente y otro 41,7 % que destacó la dependencia de una sola persona para validar o aprobar decisiones. Este escenario evidencia una estructura comunicacional centralizada y poco ágil, donde la sobrecarga en ciertos roles genera retrasos y debilita la autonomía operativa de los equipos. De hecho, cuando se consultó cuál consideraban el problema más urgente, un tercio del personal (33,3 %) señaló la repetición o pérdida de tareas,

directamente asociada a la inexistencia de registros formales y a la multiplicidad de canales informales en uso.

Finalmente, la distancia física entre la planta elaboradora y las oficinas administrativas constituye una barrera adicional. El 91,7 % de los encuestados reconoció que esta separación geográfica impacta negativamente en la coordinación diaria, y la mitad de ellos lo calificó como un impacto “alto”. Cada vez que es necesario validar un pedido, consultar sobre un lote o resolver una urgencia operativa, el intercambio debe realizarse mediante llamadas, mensajes o desplazamientos, lo cual prolonga los tiempos de respuesta y aumenta la posibilidad de descoordinación entre áreas. La falta de un espacio digital compartido que centralice la información agrava este problema, ya que las decisiones y actualizaciones no siempre llegan simultáneamente a todos los involucrados.

El análisis integral de los resultados permite concluir que la comunicación interna de Lácteos Puyehué SRL se caracteriza por ser funcional pero poco estructurada. Si bien existe predisposición al diálogo y buena voluntad por parte de los equipos, la ausencia de canales formales, la escasez de registros escritos y la falta de retroalimentación sistemática impiden consolidar una cultura comunicacional eficiente y transparente. Los datos empíricos evidencian que los principales efectos de estas falencias son la duplicación de tareas, las demoras en la respuesta, la pérdida de información y la sobredependencia de personas clave, todos factores que reducen la productividad y generan tensiones innecesarias entre áreas.

Frente a este panorama, la propuesta de mejora se centra en la incorporación de tres herramientas digitales complementarias, Trello, Slack y Dola.AI, que, combinadas, permiten abordar de manera concreta las debilidades detectadas. Trello se plantea como la plataforma principal para organizar y registrar visualmente las tareas. A través de tableros temáticos, listas de estado y tarjetas individuales, cada actividad podrá documentarse con su descripción, responsable, fecha límite, archivos adjuntos y evidencias fotográficas. De esta forma, todas las instrucciones dejarán un registro accesible y actualizable en tiempo real. La funcionalidad de listas (“Por hacer”, “En proceso”, “Finalizado”) y checklists reducirá la ambigüedad, mientras que el historial automático de modificaciones garantizará la trazabilidad completa del proceso.

Slack, por su parte, permitirá profesionalizar la mensajería interna mediante la creación de canales diferenciados por tema o sector (producción, calidad, logística, administración, comunicados generales y urgencias). Este entorno digital ordenará el intercambio diario,

evitando la dispersión de información propia de los chats informales. Además, su integración con Trello posibilitará que cada cambio de estado o nueva asignación genere un aviso automático en el canal correspondiente, manteniendo a todos los miembros informados sin necesidad de llamadas o reenvíos. La búsqueda por palabra clave y la opción de responder en hilos favorecerán la recuperación de antecedentes, la continuidad de las conversaciones y la reducción del “ruido” comunicacional.

Por último, la incorporación de Dola.AI permitirá automatizar recordatorios, programar reuniones y sincronizar actividades con los calendarios de cada integrante del equipo. Mediante comandos de texto o voz, será posible agendar encuentros periódicos, recibir alertas sobre tareas próximas a vencer y coordinar acciones entre áreas sin depender de recordatorios manuales o intercambios telefónicos. Este asistente virtual facilitará la organización temporal de la comunicación, reduciendo olvidos y asegurando que todas las áreas trabajen con información actualizada.

La elección de estas tres herramientas responde a criterios de bajo costo operativo, facilidad de implementación, escalabilidad y alto impacto en la organización. En conjunto, constituyen una solución tecnológica integral capaz de ordenar los flujos de información, formalizar procesos, mejorar el seguimiento de tareas y favorecer una comunicación transparente y colaborativa. Su aplicación permitirá superar las debilidades evidenciadas por el diagnóstico y la encuesta, fortaleciendo la coordinación interdepartamental y construyendo una cultura organizacional basada en la claridad, la responsabilidad compartida y la mejora continua. De esta manera, Lácteos Puyehué SRL podrá incrementar su eficiencia de gestión, reducir los errores derivados de la descoordinación y avanzar hacia un modelo de comunicación interna moderno, trazable y alineado con sus objetivos de crecimiento sostenible.

### **3.2. Descripción general de las herramientas.**

A continuación, se detallan las principales características, funcionalidades y aportes de las herramientas digitales seleccionadas, Trello, Slack y Dola.AI, cuya implementación conjunta permitirá estructurar la comunicación interna, optimizar la coordinación entre áreas y reducir las barreras detectadas en el diagnóstico organizacional.

## **Trello.**

Trello es una plataforma digital de gestión de proyectos que organiza la información mediante una estructura visual compuesta por tableros, listas y tarjetas. Esta lógica de funcionamiento, basada en el método Kanban, ofrece una visión panorámica del flujo de trabajo y del estado de cada proceso, permitiendo identificar de manera inmediata qué tareas están pendientes, cuáles se encuentran en ejecución y cuáles ya han sido completadas. Al ingresar a un tablero, cada lista representa una etapa del proceso (por ejemplo, “Por hacer”, “En proceso”, “En revisión” y “Finalizado”), mientras que las tarjetas constituyen las unidades básicas de acción: cada una corresponde a una tarea o actividad específica, donde se detalla su objetivo, alcance, responsable y plazo de cumplimiento.

Cada tarjeta funciona como un contenedor de información integral. En ella se pueden adjuntar descripciones completas de la tarea, listas de subtareas (checklists), fechas de vencimiento, comentarios, enlaces, documentos, fotografías y cualquier otro archivo relevante. Esta posibilidad de reunir en un mismo espacio todos los elementos asociados a una actividad elimina la necesidad de recurrir a múltiples canales para obtener información dispersa. Además, las etiquetas de color permiten clasificar las tareas según su prioridad, tipo de actividad o área involucrada, logrando así una lectura visual clara del estado general de los proyectos.

Una de las fortalezas más significativas de Trello es su capacidad para asignar responsables y generar notificaciones automáticas. Cada vez que se designa un usuario en una tarjeta o se realiza una modificación (como un cambio de estado o la carga de un nuevo archivo), la persona involucrada recibe una alerta inmediata en su correo electrónico o en la aplicación móvil, garantizando que todos los integrantes del equipo estén informados en tiempo real. A su vez, la herramienta conserva un historial completo de actividad, donde se registra quién realizó cada acción, cuándo y qué tipo de cambio se efectuó. Este rastro de auditoría no solo mejora la trazabilidad, sino que también permite evaluar la eficiencia de los procesos y detectar eventuales puntos de bloqueo o demoras.

Trello incorpora además un sistema de automatización denominado Butler, que posibilita la programación de acciones repetitivas o condicionales. Por ejemplo, se puede configurar que una tarjeta se mueva automáticamente a la lista “En revisión” cuando todas las subtareas hayan sido completadas, o que se envíe un recordatorio al responsable dos días antes

de la fecha límite. Estas funciones reducen la carga administrativa, disminuyen los olvidos y optimizan el tiempo de los equipos, permitiendo concentrarse en las tareas de mayor valor agregado.

Otra ventaja clave es su capacidad de integración con otras plataformas. Trello puede vincularse con Google Drive, Calendar, Slack y otras aplicaciones corporativas, lo que permite un intercambio fluido de información entre sistemas. Así, los documentos asociados a una tarjeta se abren directamente desde su ubicación original y cualquier actualización en el tablero se refleja de forma automática en los canales de comunicación vinculados. En el caso de Lácteos Puyehué SRL, esta integración es especialmente útil para conectar la gestión de tareas con la mensajería de Slack, garantizando que cada avance o cambio en el proceso productivo sea comunicado de manera inmediata al resto de las áreas.

En conjunto, estas características convierten a Trello en una herramienta sumamente valiosa para una empresa que busca formalizar sus procesos y reducir la dependencia de canales informales como WhatsApp. Su enfoque visual, flexible y colaborativo facilita la planificación, el seguimiento y el control de actividades, incrementando la transparencia, la responsabilidad individual y la eficiencia operativa.

### **Slack.**

Slack es una plataforma de mensajería instantánea empresarial diseñada específicamente para optimizar la comunicación en entornos de trabajo. A diferencia de las aplicaciones de mensajería tradicionales, Slack permite organizar la conversación en canales temáticos, estructurando los flujos informativos y evitando la dispersión. Cada canal puede crearse en función de un área (por ejemplo, #producción, #calidad, #administración), un proyecto, o un tipo de comunicación (como #avisos-generales o #urgencias). De este modo, cada mensaje se ubica en su contexto correspondiente y las personas pueden acceder fácilmente al historial completo de conversaciones, sin depender de reenvíos ni de búsquedas manuales en grupos de chat.

Además de los canales, Slack ofrece mensajes directos entre usuarios para comunicaciones privadas o aclaraciones puntuales, y permite la creación de hilos de conversación dentro de cada canal, una función que ordena las respuestas según el tema al que pertenecen, evitando confusiones y pérdida de información. La herramienta también admite

compartir archivos, realizar videollamadas integradas, fijar mensajes importantes y realizar búsquedas avanzadas por palabra clave, fecha o usuario, lo que facilita la recuperación de información histórica.

Una de las funcionalidades más potentes de Slack es su integración con Trello y otras aplicaciones de productividad. Cuando un miembro del equipo crea una nueva tarjeta, actualiza un estado o añade un comentario en Trello, Slack puede generar automáticamente una notificación en el canal correspondiente. Esto garantiza que todos los involucrados estén al tanto del progreso de las tareas sin necesidad de ingresar constantemente a múltiples plataformas. Además, Slack permite conectar calendarios, documentos en la nube y formularios de Google, logrando así una red de comunicación centralizada y completamente sincronizada.

Otra característica destacada es la posibilidad de configurar horarios de “no molestar”, lo que ayuda a equilibrar la comunicación laboral y el descanso del personal, respetando los límites de la jornada de trabajo. También se pueden marcar determinados mensajes como prioritarios o “urgentes”, de modo que las notificaciones excepcionales lleguen solo cuando realmente sea necesario. Estas funciones contribuyen a mantener un entorno comunicacional ordenado, eficiente y saludable.

En el contexto de Lácteos Puyehué SRL, Slack permitiría profesionalizar la mensajería interna y sustituir progresivamente el uso del WhatsApp personal, concentrando todas las comunicaciones laborales en un único espacio controlado. Al segmentar los mensajes, conservar los historiales, integrar las tareas de Trello y facilitar la interacción entre la planta y la oficina administrativa, la herramienta contribuirá directamente a reducir los malentendidos, los retrasos y la sobrecarga de mensajes, fortaleciendo la fluidez y la transparencia en toda la organización.

### **Dola.AI.**

Dola.AI es una aplicación de asistencia virtual inteligente diseñada para optimizar la gestión del tiempo y la organización de tareas mediante una interfaz conversacional simple e intuitiva. Su funcionamiento se basa en comandos de texto o de voz que el usuario puede enviar como si se tratara de un chat: basta con escribir o decir “Recordame la reunión con producción mañana a las 9” o “Agendá control de stock los lunes a las 8:30”, para que el sistema programe

automáticamente el evento, envíe recordatorios a los participantes y sincronice la información con el calendario institucional.

La principal fortaleza de Dola.AI radica en su integración directa con Google Calendar y con otras plataformas colaborativas, lo que permite que los recordatorios y reuniones creados se actualicen en tiempo real en la agenda de todos los involucrados. Además, el asistente puede enviar notificaciones automáticas cuando se acerca una fecha límite o cuando existe una tarea pendiente sin completar, lo que reduce significativamente los olvidos y mejora la coordinación entre áreas.

En una empresa como Lácteos Puyehué SRL, que presenta una estructura con dos sedes y múltiples flujos de validación, Dola.AI ofrece una solución ágil para mantener la sincronización diaria sin depender de comunicaciones individuales. Su interfaz sencilla permite que cualquier colaborador, incluso sin experiencia tecnológica avanzada, pueda organizar su jornada con solo escribir o dictar un mensaje breve. De este modo, se logra ordenar la planificación operativa, garantizar el cumplimiento de plazos y liberar tiempo administrativo que antes se destinaba a coordinar manualmente reuniones o tareas.

Asimismo, Dola.AI puede actuar como un soporte complementario a Trello y Slack, generando recordatorios automáticos de vencimientos en el calendario o alertas vinculadas a tareas específicas dentro de los tableros. Esta integración refuerza la coherencia del sistema propuesto, permitiendo que las tres herramientas funcionen de manera coordinada: Trello gestiona la estructura de las tareas, Slack facilita la comunicación entre los equipos y Dola.AI asegura la puntualidad y el seguimiento temporal.

En conjunto, Trello, Slack y Dola.AI conforman un ecosistema digital integral orientado a profesionalizar la comunicación interna, mejorar la coordinación interdepartamental y promover la transparencia en la gestión. Su implementación permitirá reemplazar gradualmente los canales informales, garantizar la trazabilidad de los procesos y dotar a Lácteos Puyehué SRL de una estructura comunicacional moderna, ágil y sostenible, alineada con las exigencias de una pyme en crecimiento que busca optimizar su desempeño operativo y fortalecer su cultura organizacional.

### 3.3. Aplicación concreta en Lácteos Puyehué SRL.

La propuesta se implementará de manera progresiva, priorizando la adopción institucional de Trello y Slack para ordenar el trabajo y los flujos de información, mientras que Dola.AI se introduce como apoyo personal y directivo en la gestión de tiempos críticos, vencimientos y decisiones operativas. Este enfoque responde a la estructura real de Lácteos Puyehué SRL, con áreas bien diferenciadas, dinámica pyme y separación física entre planta y administración, y al diagnóstico que mostró informalidad de canales, escaso registro y demoras por cuellos de botella. La propuesta pretende que Trello opere como núcleo de planificación y trazabilidad, Slack como canal formal y segmentado de comunicación, y Dola.AI como asistente de agenda y recordatorios para puestos con alta carga de coordinación. A su vez, la gerencia tendrá acceso de visualización a todos los tableros de Trello, y Slack se configurará con canales institucionales y de área, sin pretender erradicar WhatsApp de inicio, sino migrarlo de manera gradual hacia un entorno profesional que conserva la misma practicidad cotidiana (mensajes, audios, archivos) y separa vida privada de trabajo.

En Trello, la aplicación concreta contempla dos partes: un tablero general y tableros específicos por área. El tablero general será compartido por todos los sectores y mostrará en tiempo real el flujo operativo mediante listas como “Tareas del día”, “En proceso”, “En revisión” y “Completadas”. Cada tarjeta corresponderá a una tarea puntual, por ejemplo, “Control de stock semanal”, “Entrega de pedido mayorista a Villa María” o “Auditoría de calidad del lote X”, e incluirá responsable asignado, fecha de vencimiento, instrucciones operativas, y adjuntos relevantes (formularios internos, fotografías de inspección, remitos digitalizados). Las etiquetas permitirán distinguir prioridades y tipos de actividad, y los comentarios quedarán registrados en orden, lo que resuelve la ausencia de trazabilidad detectada en el diagnóstico. Sobre esta base común, cada área contará además con su tablero propio, administrado por sus integrantes y con acceso de lectura para la gerencia así, producción, calidad, logística, administración y mantenimiento podrán organizar el detalle fino de su trabajo sin perder el lineamiento institucional. Un ejemplo específico podría ser el caso del área de mantenimiento donde se propone un tablero fijo con los manuales digitales de todas las maquinarias (acceso inmediato para cualquier operario, evitando impresiones dispersas o búsquedas en chats), un espacio de gestión de repuestos donde se consignen piezas a reponer, proveedores sugeridos y estado del pedido, y otro para el calendario de revisiones y

mantenimiento preventivo de maquinaria y camiones, con fechas planificadas, checklist de intervención y adjuntos fotográficos antes/después. Estas tarjetas, al contar con vencimientos, dispararán recordatorios automáticos y moverán el flujo al estado correspondiente cuando se complete el checklist, reduciendo olvidos y tiempos de inactividad.

Junto a los tableros operativos, se crearán tres tableros transversales con finalidades específicas. En primer lugar, un tablero institucional para información de la empresa, capacitaciones y proyectos que vinculen varias áreas; allí se organizará, por ejemplo, la puesta en marcha de una maquinaria nueva, desglosando subtareas por sector (adecuación de planta por mantenimiento, validaciones de calidad, ajustes de producción, capacitación operativa, comunicación a logística y administración) con responsables, plazos coordinados y evidencias de cumplimiento. En segundo lugar, un tablero de procedimientos que nucleee los manuales y protocolos internos (instructivos de producción, estándares de calidad, criterios de liberación de lote, procedimientos de devolución y reclamo, flujos de compras y pagos), accesibles por búsqueda y vinculados desde las tarjetas cuando el procedimiento sea requerido en una tarea; esto asegura uniformidad y reduce las ambigüedades reportadas en la encuesta. En tercer lugar, un tablero compartido entre gerencia y colaboradores de marketing/administración para el seguimiento de publicaciones, presupuestos y aprobaciones de contenido, de manera que queden calendarizadas y documentadas, evitando re-trabajos y validaciones telefónicas informales. Toda la infraestructura de Trello quedará integrada con Google Calendar y con Slack de esta forma los vencimientos podrán verse en la agenda organizacional, y los cambios de estado o asignaciones generarán avisos automáticos en los canales de Slack, logrando un feedback constante entre planificación, comunicación y control.

En Slack, la intervención es deliberadamente institucional y escalonada. La plataforma no busca suprimir WhatsApp de inmediato, sino migrar progresivamente la comunicación laboral para evitar la pérdida de información y separar lo personal de lo profesional. Slack ofrece la misma practicidad cotidiana (mensajes, audios, envío de archivos y documentos, notas rápidas), pero con una plataforma que ordena, conserva y hace más fácil el intercambio. La propuesta se presenta en canales temáticos que incluyan #comunicados-generales para anuncios oficiales y políticas, #producción, #calidad, #logística y #administración para la conversación operativa de cada área, y #urgencias para incidencias que requieren atención inmediata. Esos canales, al estar integrados con Trello, recibirán notificaciones automáticas

cuando una tarjeta cambie de estado, se asigne un responsable o se aproxime un vencimiento; así, la información crítica deja de depender de reenvíos manuales y queda trazada en un solo lugar. La función de hilos permitirá mantener agrupadas las respuestas por tema dentro de cada canal, evitando la confusión típica de los chats lineales; por ejemplo, una entrega con pedido de calidad podrá resolverse en un hilo específico dentro del canal de logística, preservando contexto, archivos adjuntos y decisiones sin invadir otros temas. Además, Slack habilita mensajería directa para aclaraciones individuales, videollamadas breves sin salir de la aplicación, y la grabación de clips de audio o video para reportes asincrónicos (útil cuando la planta y la oficina tienen horarios desfasados). La búsqueda avanzada por palabras clave, fecha o participantes permite recuperar acuerdos y documentos sin depender de la memoria de alguien; los mensajes o archivos relevantes pueden fijarse en el canal como referencia, y los estados de usuario (“en planta”, “en reparto”, “en reunión”) brindan contexto a los tiempos de respuesta, alineados con las quejas de demora detectadas en la encuesta. Slack incluye, además, recordatorios dentro del propio chat, programación de envíos (para dejar un mensaje listo y que salga en el horario laboral), no molestar configurable por persona (corta notificaciones fuera de hora, salvo marcadas como críticas), y grupos de usuarios (como @produccion, @calidad) para mencionar a un área completa cuando sea necesario. Aplicado a Puyehué, esto significa que un cambio de plan de producción o una alerta de mantenimiento se comunica con un solo mensaje al grupo pertinente, queda archivado con su hilo de seguimiento, y se vincula — cuando corresponde— a la tarjeta de Trello y al procedimiento formal.

En cuanto a Dola.AI, su adopción se concibe como herramienta personal y directiva, útil para posiciones donde la agenda y los vencimientos son muy importantes. La entrevista con gerencia mostró un volumen significativo de tareas sensibles a tiempo como liquidación de sueldos, pagos a proveedores, impuestos y presentaciones, vencimientos bancarios, rescate de fondos y reuniones con clientes clave. Dola.AI permite registrar estas obligaciones por lenguaje cotidiano y natural, ya sea por texto o voz, y sincronizarlas con Google Calendar, generando alertas previas y repetitivas según la criticidad. A diferencia de Trello y Slack, Dola.AI no se plantea como capa institucional ni busca mezclarse con los flujos colectivos: su rol es aliviar la carga mental de quienes deciden evitando olvidos y superposiciones. Es importante explicitar una limitación actual: Dola.AI se integra con Google Calendar y WhatsApp, pero todavía no con Slack de forma directa. Por ello, su uso se propone como agenda personal de cada directivo o responsable con alto volumen de compromisos, con la

recomendación operativa de reflejar en Trello , mediante la integración calendario, vencimientos o las fechas clave que afectan a los equipos, y de anunciar en Slack solo los hitos que deban conocerse institucionalmente (por ejemplo, “cierre de mes”, “cambio de condiciones de un cliente mayorista”, “visita de auditoría”). De este modo, Dola.AI potencia la gestión individual sin fragmentar la comunicación corporativa: lo que es personal y ejecutivo permanece en la herramienta de agenda; lo que es operativo y colectivo se documenta en Trello y se comunica en Slack.

Para sostener el cambio y evitar recaer en la informalidad señalada por la encuesta, la propuesta incluye un conjunto de pautas simples y compartidas de uso y coordinación, que permitan mantener el orden comunicacional sin perder agilidad en el trabajo diario. En Trello, la gerencia tendrá visibilidad total y se establecerán plantillas de tarjeta por tipo de tarea (p. ej., mantenimiento preventivo, alta de cliente, liberación de lote, preparación de rutas) con campos mínimos obligatorios, checklists y criterios de “listo” que reduzcan ambigüedades. En Slack, se acordarán convenciones de canales y nombres, uso sistemático de hilos, fijación de mensajes clave y ventanas de respuesta por prioridad; además, se definirá una migración gradual de grupos de WhatsApp a canales Slack, empezando por comunicados generales y por los pares que más sufren reprocesos (producción–calidad y logística–administración), aprovechando que la herramienta admite audios, archivos y fotos con la misma facilidad que WhatsApp, pero dejando la conversación trazada y recuperable. En Dola.AI, se propondrá a la gerencia un esquema de recordatorios escalonados para pagos, sueldos e impuestos (avisos a 7 días, 3 días y 24 horas), además de eventos recurrentes para cierres y reuniones de control, y la práctica de nombrar los eventos con prefijos claros (“PAGO\_”, “IMP\_”, “MTTO\_”, “AUD\_”) que faciliten la lectura en calendarios compartidos.

### **Etapas sugeridas para la implementación:**

La incorporación de Trello, Slack y Dola.AI al funcionamiento cotidiano de Lácteos Puyehué SRL requiere un enfoque planificado, progresivo y adaptado a la realidad de la empresa. El objetivo no es imponer un cambio abrupto, sino promover una adopción gradual que equilibre la necesidad de resultados visibles con la construcción de hábitos sostenibles entre los colaboradores. Por ello, se propone una estrategia de implementación dividida en tres fases sucesivas, cada una con objetivos definidos, acciones concretas y espacios de acompañamiento que garanticen el aprendizaje y la apropiación real de las herramientas.

Primera fase: introducción y adaptación a Trello.

Durante el primer mes, la prioridad estará en la familiarización con Trello y en la creación de los primeros tableros operativos. Esta etapa será el punto de partida para ordenar la información y generar una cultura de registro formal de tareas. Se iniciará con una capacitación interna presencial y práctica, guiada por un material elaborado específicamente para la empresa, donde se explicarán las funciones básicas de la plataforma, tableros, listas, tarjetas, etiquetas y checklists a partir de ejemplos reales del día a día de Puyehué.

Como estrategia inicial, se seleccionarán procesos piloto en los que el uso de Trello aporte beneficios visibles, tales como el control de stock semanal, la coordinación de entregas mayoristas, la planificación de mantenimiento preventivo o la organización de tareas administrativas. Para cada proceso se crearán tableros de uso compartido entre planta y oficina, con listas estandarizadas (“Por hacer”, “En proceso”, “En revisión” y “Completadas”) y tarjetas que incluyan responsables, fechas límite, comentarios, archivos adjuntos y etiquetas de prioridad.

Simultáneamente, se pondrán en marcha tableros específicos por área. Por ejemplo, el área de mantenimiento dispondrá de un tablero con un espacio fijo destinado manuales de maquinaria, accesible en todo momento para cualquier operario; otro espacio para anotar repuestos a reponer o pendientes de compra; y un registro actualizado de las fechas de revisión y mantenimiento de equipos y camiones. El área de calidad, en tanto, podrá utilizar su tablero para registrar los lotes en análisis, los resultados de laboratorio y las auditorías internas o externas programadas, mientras que administración y marketing compartirán un tablero conjunto para planificación de contenido, presupuestos y aprobaciones.

Asimismo, se creará un tablero institucional transversal, que centralice información general de la empresa: comunicados, capacitaciones, procedimientos y proyectos que involucren a más de un sector, como la puesta en marcha de nueva maquinaria o la implementación de un proceso de mejora continua. También se propondrá un tablero de procedimientos que funcione como archivo digital de manuales internos y protocolos de trabajo, para que los empleados puedan consultar los criterios vigentes ante cualquier duda.

Durante esta primera fase, se designarán referentes internos en cada área, responsables de acompañar a sus compañeros en la adopción de la herramienta. Su función será brindar

asistencia ante dudas (cómo crear una tarjeta, cómo marcar un vencimiento, cómo adjuntar un archivo), recopilar sugerencias de mejora y fomentar la constancia en el uso del sistema. Además, la gerencia contará con acceso a todos los tableros, lo que le permitirá visualizar el estado general de las tareas y supervisar avances sin necesidad de solicitar reportes por otros medios.

Al finalizar el primer mes, se evaluará el grado de adopción mediante una breve encuesta de retroalimentación, que permitirá ajustar las estructuras de los tableros y definir mejoras antes de avanzar a la siguiente fase.

#### Segunda fase: introducción progresiva de Slack y vinculación con Trello

La segunda fase, correspondiente al segundo mes, se enfocará en la implementación gradual de Slack como plataforma principal de comunicación interna. Una vez que los equipos se hayan habituado a registrar y visualizar sus tareas en Trello, el siguiente paso será ordenar la comunicación en un entorno formal, estructurado y accesible desde dispositivos móviles y computadoras.

Para ello, se realizará un taller de puesta en marcha de Slack, dividido en dos jornadas. En la primera, se abordarán las funciones básicas (creación de canales, hilos, mensajes directos, envío de archivos, audios y videollamadas breves), destacando su similitud en practicidad con WhatsApp, pero subrayando su mayor orden, trazabilidad y separación entre vida personal y laboral. En la segunda jornada se trabajará sobre la política de uso institucional, donde los participantes consensuarán nombres de canales, criterios de organización, tipos de mensajes que deben publicarse en cada espacio y configuración de notificaciones.

En esta etapa se crearán canales como #comunicados-generales, #producción, #calidad, #logística, #administración y #urgencias, junto con otros temporales según proyectos específicos. Cada canal será administrado por un referente que velará por el cumplimiento de las pautas de uso: mantener las conversaciones ordenadas mediante hilos, fijar mensajes importantes y evitar temas personales en los espacios laborales.

Es importante destacar que Slack no reemplazará WhatsApp de manera inmediata, sino que su uso se irá ampliando progresivamente. En una primera instancia, se utilizará para los comunicados oficiales, los avisos que involucren a varias áreas y las conversaciones vinculadas a los tableros de Trello. A medida que los equipos se sientan cómodos, se trasladará la

comunicación diaria. De este modo, la transición será natural y sin interrupciones en el flujo de trabajo.

Durante la segunda fase se activará también la integración entre Trello y Slack, lo que permitirá que las actualizaciones de las tarjetas —nuevas tareas, cambios de estado o vencimientos próximos— aparezcan automáticamente en los canales correspondientes. Esto reforzará la conexión entre planificación y comunicación, permitiendo que la información circule con coherencia y en tiempo real.

Al igual que en la primera etapa, los referentes internos cumplirán un papel fundamental, brindando acompañamiento y soporte técnico durante las primeras semanas de uso. También se habilitará un espacio de “soporte en vivo” para resolver dudas, y al finalizar el mes se realizará una evaluación de satisfacción y nivel de adopción, a fin de detectar oportunidades de mejora antes de incorporar la tercera herramienta.

#### Tercera fase: incorporación de Dola.AI para gestión directiva del tiempo

La tercera fase, prevista para el tercer mes, estará centrada en la implementación de Dola.AI como asistente virtual para la gestión del tiempo, la planificación de tareas críticas y la organización de agendas personales, especialmente orientado a la gerencia y a los cargos con mayor carga de coordinación.

Previamente, se realizará un breve taller introductorio en el que se explicará el funcionamiento básico de la aplicación, basada en la comunicación intuitiva. Durante la capacitación, los participantes aprenderán a generar recordatorios, programar reuniones, crear eventos recurrentes y sincronizarlos con Google Calendar, tanto por comandos de texto como de voz.

Esta herramienta será de gran utilidad para la gerencia, ya que permitirá concentrar en un único lugar los vencimientos de pagos, liquidaciones de sueldos, presentaciones impositivas, renovaciones de seguros, reuniones con proveedores o auditorías externas, entre otras obligaciones. Los recordatorios podrán configurarse con diferentes intervalos —por ejemplo, alertas a 7 días, 3 días y 24 horas del vencimiento— y se recibirán automáticamente en los dispositivos móviles vinculados.

Es importante señalar que Dola.AI se integrará con Google Calendar y WhatsApp, pero aún no con Slack, por lo que su uso no formará parte directa del sistema comunicacional

institucional. En cambio, se plantea como una agenda personal de apoyo para quienes deban administrar múltiples plazos críticos. De esta manera, la herramienta complementará el funcionamiento general de Trello y Slack sin superponerse a ellos: Dola.AI fortalecerá la gestión individual del tiempo, mientras que las otras dos plataformas sostendrán la coordinación grupal.

Durante esta etapa, la gerencia evaluará su utilidad real en la práctica, considerando la posibilidad de extender su uso a mandos medios o administrativos con alta carga de tareas. En paralelo, los referentes recopilarán opiniones sobre la experiencia de uso, el tipo de recordatorios más útiles y los posibles ajustes en la configuración de alertas.

A lo largo de todo el proceso de implementación, el rol de los referentes internos será clave para garantizar el éxito del proyecto. Estas figuras, seleccionadas tanto en planta como en administración, actuarán como multiplicadores de conocimiento y agentes de cambio ya que promoverán el uso disciplinado de las herramientas, facilitarán la resolución de dudas cotidianas y transmitirán sugerencias o dificultades al equipo de coordinación.

El proyecto incluirá momentos de evaluación al cierre de cada fase, mediante breves encuestas, reuniones de revisión y análisis de indicadores simples (por ejemplo, cantidad de tareas registradas en Trello, frecuencia de uso de Slack o número de recordatorios activos en Dola.AI). Estos espacios permitirán medir la adopción real, identificar barreras de uso y realizar ajustes en las pautas o capacitaciones.

La implementación de Trello, Slack y Dola.AI no debe entenderse como un evento puntual, sino como un proceso de transformación cultural, orientado a construir hábitos sostenibles de comunicación y gestión. A través de la práctica diaria, la capacitación continua y la supervisión cercana de los referentes, Lácteos Puyehué SRL podrá consolidar un sistema moderno, colaborativo y transparente, donde la información fluya con orden, claridad y responsabilidad compartida.

### **Impacto esperado:**

La implementación progresiva de Trello, Slack y Dola.AI en Lácteos Puyehué SRL busca generar un cambio real y sostenido en la forma en que la empresa se comunica, organiza y coordina su trabajo diario. Más que una incorporación tecnológica, la propuesta pretende fortalecer los vínculos entre las distintas áreas, ordenar los flujos de información y reducir las

dificultades que hoy afectan la claridad de las tareas, los tiempos de respuesta y la coordinación general.

Uno de los principales impactos esperados tiene que ver con la eficiencia operativa y la trazabilidad del trabajo. Con la puesta en marcha de Trello, cada proceso quedará documentado en un sistema visible y accesible para todos. Esto permitirá disminuir los errores derivados de la comunicación verbal o los mensajes sueltos y facilitará el seguimiento de las actividades en tiempo real. Cada tarea contará con un responsable, una fecha de vencimiento y un registro de avances, lo que ayudará a evitar la duplicación de esfuerzos y los olvidos. A su vez, la gerencia podrá visualizar los tableros de todas las áreas, lo que simplificará el control de gestión y permitirá tomar decisiones más rápidas y con información actualizada.

También se espera un mejoramiento notable en la comunicación entre sectores, especialmente entre la planta y la oficina administrativa, que hoy enfrentan mayores dificultades por la distancia física. Con Slack, la empresa pasará de un sistema de mensajería informal y disperso (basado principalmente en WhatsApp) a un entorno profesional donde cada tema tiene su propio espacio. Esta herramienta permitirá mantener conversaciones ordenadas, conservar historiales y separar la comunicación laboral de la personal sin perder la practicidad de los mensajes instantáneos. El hecho de que pueda integrarse con Trello reforzará el vínculo entre planificación y comunicación: todo avance en un tablero se notificará automáticamente al equipo, y cada intercambio quedará registrado, lo que evitará confusiones y pérdidas de información.

Este cambio también tendrá un impacto positivo en el clima y la cultura organizacional. Al contar con canales formales y reglas simples de uso, la comunicación se volverá más clara, respetuosa y transparente. Los colaboradores sabrán con precisión qué deben hacer, cuándo y a quién recurrir ante una duda, lo que reducirá la sensación de desorden o falta de información detectada en la encuesta. Además, separar los espacios personales de los laborales contribuirá a un equilibrio más saludable entre el trabajo y la vida privada, generando un entorno más profesional pero también más humano.

Por su parte, la incorporación de Dola.AI apunta a mejorar la organización del tiempo y la gestión directiva. Si bien no se aplicará de manera general a toda la empresa, será una herramienta muy útil para la gerencia y para aquellas funciones que requieren manejar muchos vencimientos, pagos, reuniones o decisiones simultáneas. Al centralizar recordatorios y

sincronizarlos con Google Calendar, Dola.AI ayudará a mantener el control sobre las fechas críticas, disminuir la sobrecarga mental y evitar olvidos que puedan afectar el funcionamiento general. Su uso no se integrará directamente con Slack, pero servirá como complemento personal para quienes deban coordinar múltiples responsabilidades al mismo tiempo.

De manera más amplia, la propuesta también tendrá un impacto positivo en la memoria y el aprendizaje organizacional. Con la documentación digital que generen Trello y Slack, la empresa contará con un historial de tareas, decisiones, archivos y procedimientos que podrá consultarse ante auditorías, capacitaciones o incorporaciones de nuevo personal. Esto permitirá conservar el conocimiento acumulado y estandarizar la forma en que se trabaja, evitando que la información dependa únicamente de las personas.

## Conclusiones

La comunicación interna constituye la columna vertebral de toda organización que aspire a operar con eficacia, adaptabilidad y cohesión. En este Trabajo Final de Grado se analizó en profundidad la realidad comunicacional de Lácteos Puyehué SRL, combinando un diagnóstico cualitativo basado en entrevistas semiestructuradas con la dirección y encuestas aplicadas al conjunto del personal. Este diagnóstico permitió detectar que, si bien la empresa cuenta con una estructura organizativa sólida y un equipo comprometido con su misión, persisten debilidades en los canales y procesos de intercambio de información que, aunque no generan fallas graves de forma inmediata, sí provocan demoras acumuladas, pérdida de contexto y desalineación de objetivos a mediano y largo plazo.

El primer hallazgo relevante fue la excesiva informalidad de los medios de comunicación utilizados. El uso cotidiano de aplicaciones personales de mensajería, sin una delimitación clara entre los ámbitos laboral y privado, genera dispersión de mensajes y dificulta la recuperación de información operativa relevante. En segundo lugar, se constató la ausencia de un sistema formal de registro y seguimiento de las instrucciones, lo que provoca que las comunicaciones verbales o fragmentadas carezcan de respaldo documental y compliquen los procesos de control y auditoría. Un tercer punto crítico identificado fue la escasa retroalimentación vertical: la gerencia no contaba con canales estructurados para brindar devoluciones consistentes a los mandos medios, y estos tampoco disponían de mecanismos eficaces para transmitir inquietudes o sugerencias hacia arriba. Finalmente, la distancia física entre la planta y las oficinas administrativas contribuye a generar retrasos en la validación de información, mayores costos de coordinación y pérdida de inmediatez comunicativa.

Frente a este panorama, la propuesta de mejora se diseñó con una mirada integradora, combinando herramientas tecnológicas y estrategias de gestión del cambio. Las plataformas Trello, Slack y Dola.AI fueron seleccionadas por su carácter complementario: Trello permite organizar y registrar las tareas de forma visual y trazable; Slack ordena y formaliza los intercambios escritos en un entorno profesional y segmentado; y Dola.AI actúa como asistente inteligente para la gestión del tiempo y los recordatorios. Estas aplicaciones no buscan imponer un modelo rígido, sino fortalecer las prácticas ya existentes, brindando claridad, orden y automatización sin perder la flexibilidad propia de una pyme en crecimiento.

El plan de implementación, estructurado en tres fases —capacitación y prueba piloto de Trello, migración gradual de la mensajería a Slack y posterior incorporación de Dola.AI—, fue pensado para favorecer la aceptación del cambio y evitar resistencias. La designación de referentes internos en cada área resultó clave, ya que permitió acompañar a los equipos en el aprendizaje práctico, resolver dudas de manera cercana y promover la adopción voluntaria a partir de los beneficios concretos observados desde las primeras semanas de uso.

El impacto esperado se concentra en cuatro ejes principales. En primer lugar, una mayor coordinación interdepartamental, al disponer de tableros y canales compartidos en tiempo real que reducen llamadas y desplazamientos innecesarios. En segundo término, una trazabilidad más sólida de las tareas, que facilita la rendición de cuentas y la identificación de cuellos de botella. En tercer lugar, una mejora sostenida en la calidad de la comunicación, gracias a los hilos, notificaciones y archivos centralizados, que disminuyen los malentendidos y la pérdida de información. Finalmente, una optimización en la gestión del tiempo, mediante recordatorios automáticos y agendas sincronizadas, que alivian la carga operativa de los responsables y aseguran el cumplimiento de los plazos. En conjunto, estos cambios contribuirán a un círculo virtuoso donde la eficiencia refuerza el compromiso, y el compromiso, a su vez, potencia la mejora continua.

De manera más amplia, este trabajo demuestra que no alcanza con incorporar nuevas plataformas digitales sino que el éxito depende del acompañamiento, la capacitación y el seguimiento sostenido. Cada colaborador posee distintos niveles de experiencia y familiaridad con la tecnología, por lo que es necesario garantizar espacios de aprendizaje y apoyo constante. Además, el proceso de evaluación no debe limitarse a medir la frecuencia de uso de las herramientas (como cantidad de tareas creadas o mensajes enviados), sino también a valorar la percepción subjetiva de utilidad y mejora comunicacional por parte de los usuarios.

Cabe aclarar que el alcance de este estudio no incluyó una etapa de validación empírica posterior a la implementación, por lo que el impacto real de la propuesta deberá corroborarse en futuras instancias de evaluación. No obstante, el diseño metodológico, las fases detalladas y la planificación de acompañamiento constituyen una hoja de ruta sólida que puede ser aplicada por la propia empresa o replicada en organizaciones de características similares. La propuesta se concibe, por tanto, como un prototipo de intervención organizacional flexible y escalable, adaptable a diferentes contextos pyme.

En relación con los objetivos planteados al inicio del trabajo, se considera que la propuesta cumple satisfactoriamente con el propósito de fortalecer la comunicación interna de Lácteos Puyehué SRL, al ofrecer un modelo de gestión concreto, adaptado a su realidad y orientado a mejorar la claridad, la trazabilidad y la coordinación entre áreas. Si bien el impacto real deberá medirse a futuro, los avances teóricos y metodológicos alcanzados en esta investigación constituyen un paso decisivo hacia ese objetivo.

En síntesis, este Trabajo Final de Grado permite concluir que la comunicación interna es un activo estratégico que puede y debe gestionarse deliberadamente. Su fortalecimiento no solo contribuye a optimizar resultados y reducir costos ocultos, sino también a consolidar un entorno de trabajo participativo y colaborativo, donde la transparencia y el registro favorecen la confianza y la cohesión entre las personas. La experiencia de Lácteos Puyehué SRL demuestra que la tecnología, bien aplicada y acompañada de una gestión humana del cambio, puede transformar profundamente la dinámica interna de una organización.

### **Recomendaciones futuras**

Como cierre, se recomienda que Lácteos Puyehué SRL avance en la implementación progresiva de las herramientas propuestas, priorizando la capacitación práctica y el seguimiento permanente de los equipos. La introducción de nuevas plataformas requiere tanto compromiso institucional como acompañamiento continuo, para garantizar que su adopción se mantenga en el tiempo y forme parte de la cultura organizacional.

También se sugiere incorporar instancias de medición de impacto a través de encuestas u otros instrumentos que permitan evaluar la percepción del personal luego de la implementación. Este monitoreo permitirá ajustar procesos, detectar nuevas necesidades y reforzar las prácticas que resulten más efectivas.

Finalmente, se recomienda que la empresa continúe apostando al fortalecimiento de su cultura organizacional, promoviendo una comunicación interna cada vez más horizontal, participativa y transparente. Una comunicación sólida no solo mejora la productividad y el orden operativo, sino que también potencia el compromiso, la motivación y el sentido de pertenencia de todos los integrantes de Lácteos Puyehué SRL.

## REFERENCIAS

- Adler, R., & Rodman, G. (2006). *Understanding human communication*. New York: Oxford University Press.
- Adonis, J. (2006). *The 4 key elements of employee engagement*. Sydney: Vertice.
- Ahmed, P., & Rafiq, M. (2002). *Internal marketing: Tools and concepts for customer-focused management*. Oxford: Butterworth.
- Albrecht, T., & Ropp, V. (1999). Communicating about Innovation in Networks of Three U. S. Organizations. *Journal of Communication*, 78-91.
- Allwood, C. (2012). The distinction between qualitative and quantitative research methods is problematic. *Quality and Quantity*, 1417-1429.
- Anderson, J., & David, J. (1998). Structural Equations Modeling in Practice: A Review and Recommended 'Two Step Approach. *Psychological Equations modeling in practice*, 1-80.
- Atlassian. (2004). *What is Trello?* Obtenido de <https://www.atlassian.com/software/trello>
- Ávila, W. (2013). Hacia una reflexión histórica de las TIC. *Hallazgos*, 213-233.
- Axley, S. (1994). Managerial and Organizational Communication in Terms of the Conduit Metaphor. *Academy of Management review*, 428-437.
- Barnett, G. (2000). Communication and Organizational Culture. in Handbook of Organizational Communication, G. M. Goldhaber and G. A. Barnett eds. *Ablex Publishing*, 23-45.
- Boyle, B., & Robert, D. (2002). Influence Strategies in Marketing Channels: Measures and Use in Different Relationship Structures. *Journal of Marketing Research*, 462-473.
- Chiavenato, I. (2009.). *Comportamiento organizacional*. McGraw-Hill.
- Cohn, M. (2019). *Scrum: The definitive guide*. Nueva York: Wesley.

- Crescenzo, S. (2011). Internal employee communications media. *The IABC Handbook of Organizational Communication*, 219-230.
- Davenport, T. (2006). *Competing on analytics: The new science of winning*. Nueva York: Business Press.
- Dewett, T. (2001). la videoconferencia y las plataformas de colaboración en línea permiten que los equipos trabajen de manera más eficiente, sin importar su ubicación geográfica. *Journal of Management*, 313-346.
- Falcione, R., & Kaplan, E. (1998). Organizational Climate, Communication, and Culture. in *Communication Yearbook*. Bostrom, SAGE, 25-45.
- Fernández, C. y. (2009). *Teorías de la comunicación*. México. México D. F.: : McGraw-Hill.
- García Alvarado, G. T. (2018). *Comunicación organizacional 2.0, la comunicación siglo XX y la llegada del siglo XXI, el desafío de las empresas en la era digital*. Universidad Santo Tomás.
- García, M., & López, J. (2021). El impacto de las redes sociales internas en la productividad. *Revista de Psicología del Trabajo y de las organizaciones*, 125-140.
- Hazlehurst, C., & Etter, M. (2023). Towards a unified typology of digital communication technologies in international business: a tool for management and research. *Multinational Business Review*, 437-458.
- Jakubiec, M. (2020). The importance of internal communication for management of an organization . *University of Bielsko*, 22-35.
- Jethwaney, J. (2010). *Corporate Communication: Principles and Practices*. Nueva Delphi: Oxford University .
- Johnson, J. (2002). Approaches to organizational communication structure. *Journal of Business Research*, 99-123.
- Judge, T. R. (2009). *Comportamiento organizacional*. Estados Unidos: Pearson Educación.
- Lu, H., Pishdad, P., & Wang, G. (2020). ICT Implementation of Small- and Medium-Sized Construction Enterprises: Organizational Characteristics, Driving Forces, and Value Perceptions. *Sustainability*, 23-45.

- Monge, P., & Poole, M. (2008). The Evolution of Organizational Communication. *Journal of Communication*, 679-692.
- Musheke, M., & Phiri, J. (2021). The Effects of Effective Communication on Organizational Performance Based on the Systems Theory. *Open Journal of Business and Management*, 656-678.
- Pacheco-Rodríguez, M. G.-A. (2022). *La evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas estructuras empresariales*. INNOVA Research Journal.
- Pascual, A. (2021). *Comunicación interna en la era digital: Estrategias para conectar con los empleados y construir marcas empleadoras sólidas*. México: Uoc.
- Reilly, B., & DiAngelo, J. (2000). Communication: A Cultural System of Meaning and Value. *Human Relations*, 129-140.
- Rodés, J. (2016). *La comunicación interna en la era digital*. México: Deusto.
- Ruiz, X. (2020). *Uso de tecnología de información y comunicación y su relación con el aprendizaje significativo en el área de matemática en los estudiantes del VII ciclo de la institución educativa secundaria Esteban Quevedo Chávez de Puerto Esperanza Loreto – 2020*. Universidad Católica Los Angeles de Chimbote.
- Schein, E. (1992). *Cultura empresarial y liderazgo*. Madrid: Planeta.
- Slack. (2024). *Slack for Teams*. Obtenido de <https://slack.com/intl/en-ar>
- Steinberg, S. (2006). *Introduction to Communication Course Book I*. New York: Juta.
- Suárez, G. (2013). La Evolución de las TIC. *Revista Docentes*, 15-25.
- Technologies, S. (2024). *Slack Features*. Obtenido de <https://slack.com/features>
- Ting-Toomey, S. (1999). *Communicating across cultures*. New York: Guilford Press.
- Trani Moreno, J. J. (2015). *La comunicación interna. Una herramienta al servicio de las organizaciones*.
- Trello. (2024). *Trello Help Guide*. Obtenido de <https://help.trello.com>

Vidal, M. (2006). Investigación de las TIC en la educación. *Revista Latinoamericana de Tecnología*, 539-552.

Walton, G. (2018). *The internal communication playbook: A practical guide to creating an engaged workforce*. New York: Kogan Page.

Walton, G. (2018). *The internal communication playbook: A practical guide to creating an engaged workforce*. New York: Kogan Page.

## Anexos

### **ANEXO I – Guía de entrevista aplicada a integrante de la dirección de Lácteos Puyehué SRL**

Objetivo: Relevar información sobre el funcionamiento de la comunicación interna desde la perspectiva de un actor clave en la gestión operativa y administrativa.

#### *Sección 1: Procesos de comunicación interna*

- ¿Podrías describir brevemente cómo se lleva a cabo la comunicación interna en Lácteos Puyehué?
- ¿Qué canales de comunicación se utilizan actualmente en la empresa? (Ej. correos electrónicos, reuniones, plataformas digitales, etc.)
- ¿Con qué frecuencia se comunican los diferentes departamentos entre sí?
- Desde tu perspectiva, ¿qué tan efectivos son los procesos de comunicación actuales? ¿Por qué?

#### *Sección 2: Necesidades y desafíos*

- ¿Cuáles considerás que son las principales necesidades de comunicación interna que no están siendo atendidas actualmente?
- ¿Qué desafíos o problemas has encontrado en los procesos de comunicación interna?
- ¿Cómo creés que estos desafíos afectan la productividad y la moral del personal?

#### *Sección 3: Sugerencias de mejora*

- ¿Tenés alguna sugerencia sobre cómo se podría mejorar la comunicación interna en Lácteos Puyehué?
- ¿Qué herramientas o recursos creés que podrían ser útiles para optimizar la comunicación interna?

## **ANEXO II– Modelo de encuesta aplicada al personal de Lácteos Puyehué SRL**

Encuesta anónima – Diagnóstico de la comunicación interna

El presente cuestionario tiene como finalidad relevar percepciones, experiencias y sugerencias del personal respecto al funcionamiento de la comunicación interna en Lácteos Puyehué SRL. La información recopilada será utilizada exclusivamente con fines académicos y con carácter confidencial.

### Sección 1 – Canales y dinámicas de comunicación

¿Qué canal de comunicación utilizás con más frecuencia en tu sector?

- WhatsApp
- Reuniones presenciales
- Correo electrónico
- Otros (especificar): \_\_\_\_\_

¿Con qué frecuencia participás de reuniones grupales formales dentro de tu área?

- Semanalmente
- Quincenalmente
- Esporádicamente
- Nunca

¿Las indicaciones o tareas que recibís suelen estar por escrito?

- Siempre
- A veces
- Nunca

## Sección 2 – Claridad, retroalimentación y barreras

¿Consideras que la comunicación entre áreas es clara y suficiente?

- Siempre
- A veces
- Casi nunca

¿Con qué frecuencia recibís devoluciones o feedback de tus superiores?

- Frecuentemente
- De vez en cuando
- Casi nunca

¿Qué dificultades experimentarás en la comunicación interna?

- Falta de información
- Dificultades para entender los mensajes
- Repetición o pérdida de tareas
- Tiempos de respuesta tardíos
- Ninguna

## Sección 3 – Sugerencias

¿Qué sugerencias aportarías para mejorar la comunicación dentro de la empresa?

En pocas palabras, ¿cómo describirías hoy la comunicación interna?