



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y
TECNOLOGÍA (FECYT)
CARRERA DE COMUNICACIÓN EN LÍNEA
TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

TEMA:
“ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL Y EL IMPACTO EN LA COMUNIDAD DE LAS
EMPRESAS DE TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA DE IBARRA:
COOPERATIVA EL RETORNO Y COMPAÑÍA CATLI”

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciado en
Comunicación

Línea de investigación: Desarrollo Social y Comportamiento Humano

AUTOR:

Jorge Armando Montenegro Correa

DIRECTOR:

MSc. Judith Mercedes Bayas Jiménez

Ibarra – Ecuador 2026



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1002824041
APELLIDOS Y NOMBRES:	Montenegro Correa Jorge Armando
DIRECCIÓN:	Luis Mideros y Carlos Proaño
EMAIL:	jamontenegroc1@utn.edu.ec
TELÉFONO FIJO:	
TELÉFONO MÓVIL:	0993153378

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	"Análisis comparativo de la comunicación organizacional y el impacto en la comunidad de las empresas de transporte de carga liviana de Ibarra: Cooperativa El Retorno y Compañía Catli"
AUTOR (ES):	Jorge Armando Montenegro Correa
FECHA: DD/MM/AAAA	12/01/2026
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA:	Licenciado en Comunicación
ASESOR /DIRECTOR:	MSc. Joselyn López / MSc. Judith Bayas

2. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 12 días del mes de enero de 2026.

EL AUTOR:

.....
Jorge Armando Montenegro Correa



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Acreditada Resolución Nro. 173-SE-33-CACES-2020

FACULTAD DE EDUCACIÓN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

CARRERA DE COMUNICACIÓN EN LÍNEA



EVALUACIÓN DEL INFORME FINAL DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR (COMPONENTE ESCRITO)

TEMA: Análisis comparativo de la comunicación organizacional y el impacto en la comunidad de las empresas de transporte de carga liviana de Ibarra: Cooperativa El Retorno y Compañía Catli


DIRECTOR: MSc. Judith Bayas

AUTOR: Montenegro Correa Jorge Armando

CARRERA: Comunicación en Línea

TÍTULO A OBTENER: Licenciado en Comunicación

FECHA: 12 de enero de 2026



Estudiante: MONTENEGRO CORREA JORGE ARMANDO

Tipo: TRABAJO TITULACION

Tema: Análisis comparativo de la comunicación organizacional y el impacto en la comunidad de las empresas de transporte de carga liviana de Ibarra: Cooperativa El Retorno y Compañía Catli

Nota Ponderada: **7,6**

N°	Descripción	Calificación /10	Ponderado	Nota Ponderada
1	El informe final presenta los resultados obtenidos de una manera científica, ordenada y lógica.	7	2	1,4
2	Se evidencia el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan de trabajo de integración curricular.	8	2	1,6
3	El informe final presenta una redacción y estilo claros, así como una adecuada ortografía.	8	2	1,6
4	Las conclusiones y recomendaciones a las que se llega en la investigación son trascendentes y constituyen un aporte para el área motivo de la investigación	7	2	1,4
5	Se respetan y utilizan adecuadamente las normas establecidas por la institución y la metodología de la investigación científica, en la redacción del informe final.	8	2	1,6
				7,6



Firmado electrónicamente por:
JUDITH MERCEDES BAYAS JIMENEZ
Validado electrónicamente con FirmaEC

MSc. Judith Bayas Jiménez
DIRECTOR

DEDICATORIA

Dedico este logro a Dios, fuente de sabiduría y guía espiritual, por haberme brindado la fuerza, la salud y la perseverancia necesarias para culminar este proceso académico. Su presencia constante me dio claridad en los momentos de dificultad y esperanza en los desafíos.

A mis padres, que con su amor, apoyo y ejemplo han sido pilares en mi formación personal y profesional; gracias por enseñarme que los sueños se alcanzan con constancia, disciplina y humildad.

A mi familia, por ser mi fuente de inspiración, por su paciencia y por estar presentes en cada etapa de este camino. Sus palabras de aliento fueron el impulso que me motivó a seguir adelante incluso en los momentos más exigentes.

A mis docentes y asesores de tesis por su compromiso, orientación y aportes académicos durante todo el proceso de investigación; gracias por fomentar el pensamiento crítico, metodológico y conocimiento.

Expreso mi agradecimiento por la facilidad brindada para realizar este trabajo de investigación a las organizaciones estudiadas: La Cooperativa de Transporte de Carga Liviana El Retorno y la Compañía CATLI S.A, cuyos representantes y colaboradores abrieron sus puertas permitiéndome desarrollar esta investigación de forma ética y objetiva.

Finalmente, a todas las personas que, de una u otra manera, formaron parte de este proceso, les agradezco sinceramente. Este logro también les pertenece.

AGRADECIMIENTO

Realizar esta tesis representa la culminación de una etapa significativa de formación académica y personal. Este trabajo no solo refleja esfuerzo, constancia y dedicación, sino también el acompañamiento invaluable de personas e instituciones que fueron clave en este camino.

En primer lugar, expreso mi gratitud a la Universidad Técnica del Norte, que ha sido escenario de mi formación personal, con su compromiso con la educación y su vocación de servicio, me brindó las herramientas para construir un perfil académico sólido. Mi reconocimiento especial al PhD. Miguel Naranjo Toro, rector de la UTN, por su liderazgo, visión institucional y compromiso con el fortalecimiento de la educación superior.

Agradezco también al MSc. José Revelo, decano de la Facultad de Educación, Ciencia y Tecnología, por su trabajo incansable en beneficio de los estudiantes y por apoyar procesos académicos que elevan el nivel de nuestra formación profesional.

Mi más sincero agradecimiento a la Msc Judith Bayas, directora de mi tesis, por su guía constante y su acompañamiento durante todos los procesos de mi investigación, con su conocimiento, dedicación y compromiso pude concretar este proyecto. De igual manera, expreso mi gratitud a la Msc. Joselyn López, asesora de tesis, por su apoyo, sus observaciones y su orientación pedagógica que me permitieron avanzar en cada etapa del desarrollo de este trabajo.

Extiendo también mi reconocimiento a todos los docentes de la carrera de Comunicación, quienes, durante mi formación académica, aportaron conocimientos, valor y herramientas que forman parte de mi identidad profesional. A mis compañeros y compañeras de carrera, gracias por compartir conmigo esta etapa, por su apoyo, juntos enfrentamos desafíos, compartimos experiencias y construimos recuerdos que los guardare durante toda mi vida.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, con un consejo, una palabra de aliento, o simplemente con su presencia, fueron parte de este proceso; porque este logro no es solo académico, es también humano, construido con el apoyo, la paciencia y el cariño de quienes han creído en mí.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio se fundamenta en la necesidad de comprender cómo la comunicación organizacional influye en la gestión interna, el funcionamiento institucional y la relación con la comunidad en empresas de transporte de carga liviana de Ibarra, esto se desarrolla en base a un objetivo general, en donde se busca analizar la comunicación organizacional en la Cooperativa El Retorno y la Compañía Catli S.A, con el fin de identificar de qué forma las relaciones internas y los procesos de gestión inciden en el desempeño administrativo y en el vínculo comunitario.

La investigación adoptó una metodología de enfoque mixto, de tipo descriptivo, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas, en donde se aplicaron encuestas a trabajadores operativos y directivos, además de una entrevista al presidente de cada organización, mediante este diseño se permitió caracterizar los procesos comunicacionales de internos y percepciones relevantes sobre la gestión de la información.

Los principales resultados evidenciaron que ambas organizaciones tienen relaciones internas sustentadas en esquemas de comunicación tradicionales, mediante el uso de canales informales como WhatsApp, reuniones esporádicas y oficios físicos. En la Cooperativa El Retorno y Compañía Catli S.A, la mayor parte de trabajadores son adultos que demuestran resistencia al cambio, generando problemas de indecisión y desinformación, ya que ninguna de estas entidades cuenta con estrategias comunicacionales claras, normativas actualizadas que regulen la continuidad de los procesos internos y externos.

Este análisis busca ayudar en la gestión comunicacional en estas entidades, promoviendo prácticas eficientes, participativas y sostenibles para fortalecer el clima laboral y la proyección comunitaria.

Palabras clave: Comunicación organizacional, transporte de carga liviana, Cooperativa El Retorno, Compañía Catli S.A, comunidad, gestión Institucional

ABSTRACT

This study is based on the need to understand how organizational communication influences internal management, institutional functioning, and community relations in light freight transport companies in Ibarra. It is developed based on a general objective: to analyze organizational communication at the El Retorno Cooperative and the Catli S.A. Company in order to identify how internal relationships and management processes affect administrative performance and community engagement.

The research adopted a mixed-methods approach, of a descriptive nature, combining quantitative and qualitative techniques. Surveys were administered to operational and managerial workers, and an interview was conducted with the president of each organization. This design allowed for the characterization of internal communication processes and relevant perceptions regarding information management.

The main findings revealed that both organizations have internal relationships based on traditional communication methods, using informal channels such as WhatsApp, sporadic meetings, and physical correspondence. At Cooperativa El Retorno and Compañía Catli S.A., most employees are adults who resist change, leading to indecision and misinformation, as neither entity has clear communication strategies or updated regulations governing the continuity of internal and external processes.

This analysis aims to improve communication management in these entities, promoting efficient, participatory, and sustainable practices to strengthen the work environment and community outreach

Keywords: Organizational communication, light cargo transportation, Cooperativa El Retorno, Compañía Catli S.A., community, institutional management.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	12
2. OBJETIVOS	13
2.1 Objetivo General.....	13
2.2 Objetivos Específicos.....	13
3. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	14
3.1 Comportamiento social y Comunicación Organizacional.	14
3.2 Comunicación Organizacional en empresas de transporte de carga liviana.	17
3.3 Dinámicas internas que condicionan la Comunicación Organizacional en empresas de transporte de carga liviana.	19
3.4 Empresas de transporte de carga liviana en Ibarra.....	22
4. CAPÍTULO II: MATERIALES Y MÉTODOS	25
4.1 Tipo de investigación	25
4.2 Técnicas e instrumentos de investigación	25
4.3 Preguntas de investigación:.....	26
4.4 Matriz de Operacionalización de variables.....	26
4.5 Población y muestra.....	31
4.6 Procedimiento	31
5. CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	33
5.1 Encuesta 1 dirigida a directivos Cooperativa El Retorno	33
5.2 Entrevista dirigida al presidente de la Cooperativa El Retorno.....	40
5.3 Encuesta 2 dirigida a socios de la Cooperativa El Retorno.	42
5.4 Encuesta 1 dirigida a directivos Compañía Catli S.A.....	47
5.5 Entrevista dirigida al presidente de la Compañía El Catli S.A	54
5.6 Encuesta 2 dirigida a accionistas de la Compañía Catli S.A	56
6. DISCUSIÓN	62
6.1 Preguntas de investigación.....	62
6.2 Cruce de variables.....	65
7. CONCLUSIONES	67
8. RECOMENDACIONES	69
9. REFERENCIAS	70
10. ANEXOS	77

10. 1 Anexo1:.....	77
10. 2 Anexo 2.....	81
10.3 Anexo 3.....	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de Operacionalización de variables.....	27
Tabla 2 ¿Se lleva un registro de la documentación enviada a los empleados?.....	33
Tabla 3 ¿Se lleva un registro de la documentación entre estamentos?.....	34
Tabla 4 ¿Se lleva un registro de la documentación que es receptada y procesada?.....	34
Tabla 5 ¿Se cumple la normativa en el registro de documentación por parte de los empleados?	35
Tabla 6 ¿Se cumple la normativa en el envío de documentación entre estamentos?.....	36
Tabla 7 ¿Se cumple la normativa en el envío de documentación receptada?.....	36
Tabla 8 ¿Se conocen las normativas?.....	37
Tabla 9 ¿En qué medida se conocen las normativas?.....	37
Tabla 10 ¿Se cumplen las normativas?.....	38
Tabla 11 ¿Con qué frecuencia se cumplen?.....	38
Tabla 12 ¿Se generan las normativas?.....	39
Tabla 13 ¿Con qué frecuencia se generan o adecuan?.....	40
Tabla 14 Resumen de entrevista – presidente Napoleón Vázquez (Cooperativa El Retorno)	40
Tabla 15 ¿Con qué frecuencia recibe información sobre decisiones institucionales?.....	42
Tabla 16 ¿Considera que la información que recibe es clara y comprensible?.....	42
Tabla 17 ¿La organización aplica estrategias claras para mejorar la comunicación?.....	43
Tabla 18 ¿Qué tan adecuados considera los recursos empleados para comunicar información?	43
Tabla 19 ¿Ha sido tomado en cuenta en la elaboración de estrategias comunicacionales?.....	44
Tabla 20 ¿Con qué frecuencia se realizan capacitaciones sobre comunicación interna?.....	44
Tabla 21 ¿Las capacitaciones recibidas han mejorado su forma de comunicarse dentro de la organización?.....	45
Tabla 22 ¿Conoce las normativas internas sobre comunicación organizacional?.....	46
Tabla 23 ¿Con qué frecuencia se respetan las normativas comunicacionales en su área?.....	46
Tabla 24 ¿Considera que las normativas de comunicación están actualizadas y son aplicables?	47
Tabla 25 ¿Se lleva un registro de la documentación enviada a los empleados?.....	47
Tabla 26 ¿Se cumple la normativa en el registro de documentación entre estamentos?.....	48
Tabla 27 ¿Se lleva un registro de la documentación que es receptada y procesada?.....	48
Tabla 28 ¿Se cumple la normativa en el registro de documentación por parte de los empleados?	49
Tabla 29 ¿Se cumple la normativa en el envío de documentación entre estamentos?.....	49
Tabla 30 ¿Se cumple la normativa en el envío de documentación receptada?.....	50
Tabla 31 ¿Se conocen las normativas?.....	51
Tabla 32 ¿En qué medida conoce las normativas?.....	51
Tabla 33 ¿Se cumplen las normativas?.....	52
Tabla 34 ¿Con qué frecuencia se cumplen?.....	52
Tabla 35 ¿Se generan las normativas?.....	53
Tabla 36 ¿Con qué frecuencia se generan o adecuan?.....	53
Tabla 37 Resumen de entrevista – presidente Óscar Aldaz (Compañía El Catli).....	54
Tabla 38 ¿Con qué frecuencia recibe información sobre decisiones institucionales?.....	56
Tabla 39 ¿Considera que la información que recibe es clara y comprensible?.....	56
Tabla 40 ¿La organización aplica estrategias claras para mejorar la comunicación?.....	57
Tabla 41 ¿Qué tan adecuados considera los recursos empleados para comunicar información (carteles, avisos, grupos, reuniones, etc.)?.....	58

Tabla 42	¿Ha sido tomado en cuenta en la elaboración de estrategias comunicacionales?	58
Tabla 43	¿Con qué frecuencia se realizan capacitaciones sobre comunicación interna?	59
Tabla 44	¿Las capacitaciones recibidas han mejorado su forma de comunicarse dentro de la organización?	59
Tabla 45	¿Conoce las normativas internas sobre comunicación organizacional?	60
Tabla 46	¿Con qué frecuencia se respetan las normativas comunicacionales en su área?	60
Tabla 47	¿Considera que las normativas de comunicación están actualizadas y son aplicables?	61
Tabla 48	Preguntas de investigación / Resultados	62

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación detalla el análisis de la comunicación organizacional y su influencia en la gestión interna de las empresas de transporte de carga liviana en la ciudad de Ibarra, como la Cooperativa El Retorno y la Compañía Catli S.A, entidades aportan a la economía local, sin embargo, enfrentan limitaciones en sus estructuras comunicacionales, determinadas por métodos tradicionales e informales que afectan su funcionamiento interno y su relación con la comunidad.

El principal problema detectado en estas entidades es que, su organización no fluye de forma ordenada, no cuenta con canales de comunicación y protocolos definidos, generándoles confusión, duplicación de funciones, retraso en los procesos y conflictos laborales, ante esta situación se refleja que los trabajadores tienen una resistencia al cambio, debido aquí en su mayoría son personas adultas que no están familiarizadas con el uso de tecnologías actuales, dificultándoles la adopción de nuevas herramientas y estrategias comunicacionales.

La justificación de esta investigación es que estas entidades necesitan implementar un proceso comunicacional para mejorar sus estrategias comunicacionales en la organización y proponer estrategias de mejora, desde el comportamiento social.

Es así que se plantea el desarrollo de la presente investigación, orientado a caracterizar el proceso comunicacional dentro de las empresas de transporte de carga liviana Cooperativa El Retorno y la Compañía Catli S.A, explorando los factores que influyen en dicho proceso y así proponer estrategias para optimizar la comunicación organizacional, desde el comportamiento social.

Esta investigación será útil porque ofrecerá información de comunicación organizacional en el contexto de transporte de carga liviana, contribuyendo a mejorar la comprensión de las dinámicas internas en comparativas y compañías del sector, demostrando ciertas prácticas y comportamientos sociales que influyen en la gestión diaria y brindando elementos que podrían ser considerados en la formulación de propuestas para fortalecer la organización interna y la relación entre sus miembros.

Siendo así la presente investigación, responde a las siguientes inquietudes:

1. ¿Cómo se desarrollan los procesos de comunicación organizacional en las empresas de transporte de carga liviana, considerando su estructura interna, normativas y estrategias aplicadas?
2. ¿Qué procesos internos influyen en la calidad y eficacia de la comunicación organizacional en las empresas de transporte de carga liviana?
3. ¿Qué estrategias o recursos son utilizados dentro de estas organizaciones para fomentar una comunicación organizacional eficiente?
4. ¿Qué tipo de capacitaciones se implementan o son necesarias para fortalecer los procesos comunicacionales internos?

5. ¿Qué normativas existen sobre comunicación organizacional y cómo se aplican en las empresas objeto de estudio?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Analizar la comunicación organizacional en la Cooperativa El Retorno y la Compañía Catli S.A de Ibarra, para identificar como las relaciones internas y la gestión organizativa inciden en el funcionamiento institucional y en los procesos administrativos.

2.2 Objetivos Específicos

1. Conocer los procesos de comportamiento social que influyen en el desarrollo de comunicación organizacional en las empresas de transporte de carga liviana.
2. Determinar que estrategias o recursos permiten la generación de una comunicación organizacional eficiente dentro de las empresas de transporte de carga liviana.
3. Conocer los procesos de capacitación que permitan optimizar la comunicación organizacional dentro de las empresas de transporte de carga liviana.
4. Identificar las normativas sobre comunicación organizacional en empresas de transporte de carga liviana.

3. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

3.1 Comportamiento social y Comunicación Organizacional.

El comportamiento social se refiere al conjunto de acciones reacciones e interacciones que los individuos desarrollan dentro de un grupo o sociedad, este comportamiento está influenciado por normas, valores, creencias y expectativas sociales que guían la manera en que las personas se relacionan entre sí, en un contexto organizacional el comportamiento social cobra relevancia porque determina cómo los empleados actúan, colaboran y responden ante diferentes situaciones dentro del ambiente laboral (Agulla, 2021).

Por otro lado, la comunicación organizacional es el proceso mediante el cual se transmiten y reciben mensajes dentro de una organización con el fin de coordinar actividades, compartir información y fomentar la colaboración entre sus miembros este puede ser informal o formal vertical u horizontal y es esencial para un buen funcionamiento y la efectividad de la empresa (González et al., 2021).

El comportamiento social influye en la forma en que las personas interpretan, aceptan y reproducen los mensajes institucionales, esto se debe a que las relaciones interpersonales y las experiencias compartidas influyen en la disposición de los trabajadores a participar en los procesos comunicacionales, porque cuando existen comportamientos sociales marcados por la cooperación y el respeto, la comunicación organizacional se fortalece, permitiendo mayor claridad en los mensajes.

De igual forma, este actúa como un elemento mediador entre las normas y las prácticas de la comunicación en la organización, porque, aunque existan lineamientos establecidos, las conductas de los trabajadores determinan su cumplimiento, predominando relaciones jerárquicas, en donde la comunicación se desarrolla de forma fragmentada.

3.1.1 Conceptos básicos de la Comunicación Organizacional.

La comunicación organizacional es una herramienta estructural que permite la coordinación de las acciones internas en las empresas e instituciones, con el objetivo de transmitir información, que permita construir vínculos, establecer relaciones jerárquicas, coordinar procesos y fortalecer la identidad institucional, por lo que, la comunicación organizacional funciona como un sistema integrador de personas, procesos y objetivos, permitiendo que la dinámica interna se oriente hacia un propósito común (Kotlarsky et al., 2023).

Desde esta perspectiva, el proceso comunicacional es entendido como una práctica multidimensional, en donde están involucrados el área administrativa y operativa dentro de las organizaciones, determinando que la comunicación organizacional cumple un rol cultural, debido a que moldea comportamientos, valores y normativas entre los integrantes (Morel y Spector, 2022).

Comunicación organizacional es un proceso funcional que constituye un elemento que permite definir la organización, influyendo en la forma en que los miembros interpretan su rol, responsabilidades y pertenencias institucional, mediante este proceso se busca reforzar valores, normas y prácticas que puedan orientar al comportamiento grupal y permitan que la organización se estructure y tenga estabilidad en su funcionamiento.

Por otro lado, la comunicación organizacional permite comprender que este proceso busca transmitir información e interpretarla, mediante su comprensión y respuesta por parte de los integrantes de la entidad, si esto no sucede, la comunicación pierde su efectividad y se convierte en un factor que obstaculiza la gestión organizativa, generando distorsiones y desinformación dentro de la institución.

3.1.2 Sistemas de Comunicación Organizacional: Características y estructuración

Los sistemas de comunicación organizacional comprenden el conjunto de estructuras, canales y flujos que permiten la circulación de información dentro de una institución. Su configuración depende tanto del tamaño y tipo de organización como de la cultura institucional y los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar. Estos sistemas son el soporte técnico y funcional que hace posible la gestión de los procesos internos y la interacción entre los distintos niveles jerárquicos. Se ha descrito que un sistema de comunicación organizacional está conformado por componentes formales e informales, donde convergen tanto los canales planificados por la dirección como aquellos espontáneos que surgen en la práctica cotidiana (Figuroa Soledispa et al., 2021).

La estructuración de estos sistemas varía de acuerdo con el tipo de comunicación predominante. En organizaciones con estructuras jerárquicas rígidas suele predominar la comunicación descendente, centrada en la transmisión de órdenes e instrucciones desde los niveles superiores hacia los subordinados.

Por tanto, los sistemas de comunicación organizacional no son estructuras fijas, si no dinámicas que deben ser adaptadas a los cambios en la estructura del entorno y el personal, siendo necesaria para asegurar que continúen siendo funcionales y coherentes con las metas de la organización (Harf y Azzerboni, 2023).

Desde el punto de vista del presente trabajo, esto implica que en organizaciones como la Cooperativa “El Retorno” y la Compañía “Catli”, la evaluación de sus sistemas comunicacionales debe considerar tanto la estructura formal como las relaciones sociales y las dinámicas operativas que se manifiestan en la práctica diaria.

Los sistemas de comunicación organizacional requieren de una coherente estructuración, basada en las necesidades de la organización y las características de su personal, esto se debe a que un sistema que no esté diseñado conforme a lo establecido puede convertirse en una barrera que limite la capacidad comunicacional de la empresa, debido a que no existe el uso claro de canales, frecuencia de mensajes y la responsabilidad de los emisores puede generar confusión o debilitar a la institución.

Además, la adecuada estructuración de estos sistemas debe considerar la flexibilidad para adaptarse a cualquier cambio interno o externo, debido a que un sistema rígido no puede adaptarse y dar respuesta inmediata ante necesidades que presenta la organización, dificultando la integración de nuevas herramientas tecnológicas que podrían fortalecer la comunicación interna.

3.1.3 Procesos clave de Comunicación Organizacional dentro de la empresa pública y privada

La comunicación organizacional funciona mediante procesos que permiten la integración de todas las áreas institucionales, mediante estructuras que cumplan funciones como orientar, coordinar, motivar, retroalimentar y legitimar las acciones de internas, es decir, los procesos de comunicación organizacional comprenden la emisión planificada de mensajes, permitiendo analizar la comunicación como una herramienta sistemática que articula la gestión interna y proyecta la comunicación institucional.

Uno de los procesos más importantes dentro de la planificación comunicacional, está vinculada a procesos como la eficiencia, productividad y rentabilidad, lográndose mediante planes y protocolos que regulan la forma en que la información se traspasa entre equipos, por lo que esta está ligada a procesos normativos y por lo tanto requiere de planificación que determine su alcance y enfoque.

Otro proceso clave es la circulación de la información, que implica definir quién comunica, qué se comunica, a quién, por qué medio y con qué propósito, dentro de este sector es importante mencionar que la precisión de la información suele ser prioridad, debido a que las decisiones operativas están relacionadas con la competitividad, e influyen en la estrategia jerárquica, control formal y procedimiento administrativo (Ruggiero, 2024).

La retroalimentación es un proceso comunicacional que permite reconocer si el mensaje ha sido comprendido y evaluado, para esto se debe tener un equilibrio entre canales formativos institucionales y espacios participativos orientados hacia el diálogo, considerando la evaluación del sistema comunicacional, mediante la revisión de canales, contenidos, tiempos y efectos de la comunicación para detectar fallas y proponer mejoras.

3.2 Comunicación Organizacional en empresas de transporte de carga liviana.

La comunicación organizacional de las empresas de transporte de carga liviana tiene coordinación entre el personal operativo, administrativo y directivo para garantizar la continuidad del servicio, por lo que la ausencia de sistemas comunicacionales puede generar errores en la logística, retrasos de operacionales o conflictos que afectan al clima laboral.

Asimismo, estas empresas se enfrentan a limitaciones tecnológicas y dependencia de canales informales, dificultando la comunicación organizacional y estandarización de procesos, siendo necesario fortalecer la comunicación en la gestión institucional para permitir mejorar la eficiencia operativa y consolidar relaciones laborales participativas, orientadas al cumplimiento de los objetivos institucionales.

En las empresas de transporte de carga liviana, la comunicación organizacional está vinculada con la coordinación operativa, ya que cualquier falla en la transmisión de información puede generar retrasos o errores entre el personal.

Además, la comunicación organizacional en este sector prevé conflictos laborales y fortalece al clima organizacional, debido a que sus actividades se desarrollan bajo presión y en cambios constantes.

3.2.1 Gestión de la Comunicación Organizacional en empresas de transporte.

La gestión de la comunicación organizacional en el sector de transporte busca el cumplimiento de las operaciones, coordinación entre áreas y la satisfacción de los usuarios, por qué una comunicación relacionada con la continuidad del servicio, la planificación logística y la articulación entre el personal operativo y administrativo requiere de un sistema que facilite la circulación de información, responda con agilidad a imprevistos y mantenga al personal informado sobre normas, procedimientos y objetivos que se han implementado en la gestión comunicacional de la empresa (Palomino, 2024).

Uno de los componentes importantes en la gestión comunicacional en las empresas de transporte es la actualización constante de contenidos y procedimientos; en este sentido, se ha observado que las empresas que establecen rutinas informativas diarias o semanales, incluso en formatos breves, logran mejorar la coordinación interna y reducir incidentes en la operación (Lombardo, 2022). Este modelo de gestión implica que la comunicación no sea vista como una actividad eventual, sino como un proceso permanente integrado a la operación logística.

Finalmente, la importancia de la evaluación de los sistemas de comunicación implementados es que muchas empresas de transporte tienen que mantener prácticas comunicacionales por tradición o inercia y no analizan su impacto ni su pertinencia frente a nuevas necesidades, impidiendo detectar cuellos de botella o identificar zonas de mejora, por lo que se considera que una gestión comunicacional efectiva incluye mecanismos de monitoreo continuo.

3.2.2 Estrategias de implementación de Comunicación Organizacional en empresas de transporte

La implementación de estrategias de comunicación organizacional en el sector de transporte es en base a los objetivos institucionales, características operativas de la empresa y no pueden copiarse en otros sectores, ya que el transporte tiene dinámicas diferentes en la toma de decisiones y coordinación entre actores.

Una estrategia efectiva inicia desde el diagnóstico de la situación comunicacional interna, hasta identificar las barreras existentes para diseñar un plan que responda a las necesidades de institucionales, de tal forma que las estrategias de comunicación sean exitosas en la empresa de transporte para comenzar una fase de mapeo, donde se identifican los flujos de información y los puntos de críticos del sistema (Rodríguez et al., 2021).

Una vez realizado el diagnóstico, la siguiente etapa consiste en definir objetivos claros y medibles. En el caso del transporte, estos pueden incluir mejorar la coordinación entre unidades móviles y la base operativa, disminuir los errores por malentendidos, aumentar la participación del personal en procesos internos o fortalecer la identidad institucional frente a los usuarios; es necesario seleccionar los canales adecuados, considerando tanto medios digitales como analógicos, en este sentido, se reconoce que las empresas que combinan canales tradicionales como carteleras, reuniones breves y comunicaciones escritas con herramientas digitales como mensajería instantánea, plataformas internas o radiocomunicación, alcanzan mejores niveles de cobertura informativa (Lisno y Paripancca, 2025).

La evaluación permanente ayuda a mejorar las estrategias constantemente de acuerdo a los problemas que se vayan identificando, debido a que en el ámbito del transporte, las condiciones operativas cambian con frecuencia, por lo que la revisión periódica de los sistemas comunicacionales permite ajustar tiempos, contenidos y formatos utilizados (Galindez, 2021).

3.3 Dinámicas internas que condicionan la Comunicación Organizacional en empresas de transporte de carga liviana.

Las dinámicas que se desarrollan en las empresas de transporte de carga liviana, están relacionadas con la calidad y eficiencia de la comunicación, esto porque reflejan la forma en que se distribuyen las responsabilidades, se toman decisiones y se gestionan las relaciones entre los distintos integrantes de la organización, por qué cuando estas dinámicas se desarrollan sin estructuras claras o sin mecanismos de coordinación detallados, la comunicación se vuelve desordenada y depende de iniciativas individuales.

De igual forma, la precisión operativa y carga laboral que caracterizan a este sector, debido a las largas jornadas laborales, dificulta la comunicación, porque está pasa a segundo plano y no se prioriza la resolución de problemas, limitando la planificación y dificultando la creación de espacios de diálogo, que son fundamentales para el fortalecimiento institucional.

Las dinámicas internas de estas organizaciones afectan en la forma en que se generan, transmiten y reciben los mensajes, condicionando su efectividad en cuanto a la comunicación organizacional, por lo que la falta de coordinación entre áreas, sobrecarga laboral y ausencia de planificación provocan que la información se desordene entre los departamentos.

De igual forma, estas dinámicas internas refuerzan prácticas informales de comunicación, que resuelven situaciones de inmediatas, pero debilitan la institucionalidad de los procesos, limitando la posibilidad de implementar sistemas comunicacionales que garanticen la continuidad y claridad de los mensajes.

3.3.1 Fragmentación institucional

La fragmentación institucional es una de las principales causas de ineficiencia en la comunicación organizacional, especialmente en empresas de estructura débil o con funciones mal definidas. En el sector del transporte de carga liviana, esta fragmentación se manifiesta en la desconexión entre los diferentes niveles de decisión, la ausencia de lineamientos claros y la coexistencia de procedimientos contradictorios (Solorzano, 2025).

En la mayoría de empresas de transporte, la fragmentación se complica por la falta de normativas estandarizadas y de coordinación, porque en compañías o cooperativas pequeñas, las funciones pueden superponerse y los roles no estar bien definidos, de tal forma que la información puede circular de forma incorrecta, con baja sistematización y generar decisiones aisladas por falta de seguimiento o escasa retroalimentación entre áreas (Altamirano, 2022).

Esta afecta a la estructura organizativa y debilitan los vínculos comunicacionales entre los distintos niveles jerárquicos, provocando que la información se disperse o se centre en determinados funcionarios de la entidad, generando falta de coherencia en los mensajes institucionales y dificultando la construcción de un mismo objetivo, afectando a la capacidad de la organización en actuar de forma coordinada y eficiente.

3.3.2 Informalidad estructural

La informalidad estructural se refiere a la ausencia de procedimientos formalizados, reglamentos claros y estructuras definidas que regulen el funcionamiento interno de cada empresa, esto se da frecuentemente en empresas pequeñas, familiares o cooperativas donde las relaciones personales tienden a sustituir los procesos institucionales (Izaguirre & Pablo, 2025).

Uno de los riesgos más evidentes de la informalidad es la dependencia excesiva de ciertas figuras o liderazgos informales que concentran información y poder de decisión sin estar sujetos a control institucional, creando ambientes no democráticos, donde la comunicación se vuelve discrecional y los procesos quedan en decisión de unos pocos, por lo que en organizaciones de transporte, donde se realizan operaciones diarias, la comunicación se vuelve esencial, pero si esta no es correcta puede generar errores de ruta, incumplimiento de acuerdos o fallas en la gestión de personal (Romero y Bajaña, 2024).

La informalidad estructural, puede facilitar la resolución rápida de ciertas situaciones, pero debilita la institucionalidad, por qué no existe una comunicación formal, sino basada en métodos tradicionales, existiendo ausencia de registros, protocolos y canales que impiden la trazabilidad de la información, generando dependencia de relaciones personales e incrementando el riesgo de malentendidos, conflictos internos y decisiones limitadas.

3.3.3 Saturación operativa

La saturación operativa representa una condición recurrente en organizaciones cuya estructura funcional no se encuentra adecuadamente dimensionada para las demandas de su operación diaria. En el sector del transporte de carga liviana, esta condición es especialmente evidente, ya que muchas empresas, al operar con recursos humanos y logísticos limitados, tienden a concentrar múltiples tareas en un número reducido de trabajadores (Poveda et al., 2025).

La saturación operativa tiene efectos en la salud mental y emocional de los trabajadores, incidiendo en su disposición para participar en procesos de institucionales, debido a que cuando el personal percibe que su carga laboral no está equilibrada con los recursos y su tiempo, genera desmotivación que reduce su compromiso con la organización, reflejando menor asistencia a reuniones, baja respuesta a mensajes y poca participación en procesos formativos, esto indica

que la sobrecarga laboral deteriora la productividad y afecta a la comunicación constitucional (Cabrera y Valle, 2025).

Abordar la saturación operativa es revisar el modelo de gestión de forma general, reconociendo como la comunicación es un proceso transversal que debe estar protegido ante cualquier presión, este puede ser útil debido a la delimitación de espacios formales de información que no pueden ser cancelados por razones operativas, la implementación de sistemas ágiles de reporte y consulta, por esta razón las organizaciones que integran pausas comunicacionales sistemáticas, logran mejorar su coordinación y reducir errores operativos en el corto plazo (Quintanilla, 2024).

La saturación operativa reduce el tiempo y disposición de los trabajadores para participar en procesos comunicacionales, ya que priorizan solo la resolución de tareas en ese instante, generando una comunicación fragmentada, donde los mensajes se transmiten incompletos o apresurados.

Asimismo, la presión constante por cumplir con las demandas operativas hace que la comunicación se perciba como una carga laboral, más no como una herramienta de ayuda, debilitando la comunicación dentro de la organización y haciendo que su implementación no genere los resultados esperados.

3.3.4 Asimetría de la información

La asimetría de la información dentro de las organizaciones ocurre cuando el acceso, comprensión y control de los datos no es distribuido de forma equitativa entre los diferentes sectores institucionales, generando desventajas injustificadas para algunos y ventajas para otros, afectando la transparencia y toma de decisiones dentro de la empresa (Manco, 2024).

En muchas organizaciones uno de los factores que perpetúa la asimetría de la información es la ausencia de protocolos sobre el tipo de información que debe compartirse, con quién y a través de qué canales, por lo que muchos de estos procedimientos en empresas de transporte de carga liviana se transmiten de forma oral o informal, facilitando que la información se distorsione o quede restringida a ciertos niveles jerárquicos, como consecuencia de esto los trabajadores a niveles operativos ejecutan tareas de información parcial o incompleta, determinando que las organizaciones con alta asimetría informativa tienen mayor rotación de personal y menor cohesión interna (Ibarra et al., 2024).

La asimetría también se relaciona con el manejo estratégico de la información por parte de ciertos aspectos como la deliberada retención de datos como herramienta de control o

posicionamiento institucional que impide el acceso equitativo a la información y bloquea espacios de participación, afectando a la confianza interna y rendimiento de los trabajadores.

Esta asimetría genera desequilibrios en la toma de decisiones, porque algunos trabajadores tienen la información clara, pero otros no, operando con datos incompletos o desactualizados, afectando a la comunicación interna y debilitando la confianza organizacional.

Además, cuando la información no se distribuye de forma correcta y equitativa, existe una disminución en el compromiso organizacional y refuerza las estructuras jerárquicas cerradas, que limitan la confianza entre el personal y genera conflicto entre los trabajadores, obstaculizando la comunicación bidireccional.

3.3.5 Déficit de mecanismos participativos

El déficit de mecanismos participativos en una organización impide que sus miembros influyan en los procesos de toma de decisiones, gestión interna y evaluación institucional, afectando a las organizaciones del sector de transporte, donde las decisiones se concentran en pocas personas, mientras que el personal operativo solo se involucra en decisiones que le compete, esto se debe a que en cooperativas y compañías pequeñas, los canales de participación son inexistentes o están inactivos, limitándoles la posibilidad de exponer ideas, reportar problemas o proponer soluciones (Ortiz, 2023).

El déficit participativo afecta a la comunicación y a la relación entre los trabajadores, porque cuando no existen espacios institucionales para el diálogo, la planificación o evaluación grupal, los equipos tienden a operar de forma aislada, debilitando los vínculos organizacionales y dificultando a la comunicación (Carrillo, 2025).

La falta de participación también reduce la capacidad de innovación y adaptación de la organización, ya que se limita el flujo de información desde la base operativa hacia los niveles de dirección. Muchas veces, los trabajadores identifican problemas o alternativas antes que los directivos, pero no cuentan con los medios ni con la confianza institucional para hacerlos visibles. Frente a esta realidad, se ha propuesto que los mecanismos participativos deben concebirse como una estrategia organizacional que articule comunicación, reconocimiento y corresponsabilidad (Luran y Aurora, 2024). En organizaciones como las de transporte liviano, que requieren flexibilidad y respuesta rápida, contar con estructuras participativas puede marcar la diferencia entre una gestión improvisada y una gestión con sentido colectivo.

3.4 Empresas de transporte de carga liviana en Ibarra

Las empresas de transporte de carga liviana en la ciudad de Ibarra dinamizan la economía, ya que facilitan la distribución de bienes y contribuyen al desarrollo de comercial de la región, pero muchas de estas organizaciones se manejan bajo métodos tradicionales de comunicación, limitando su capacidad de adaptación ante cambios tecnológicos y avances.

En este contexto, el fortalecimiento de la comunicación organizacional se ve como una necesidad para mejorar la coordinación, optimizar los procesos administrativos y fortalecer la relación entre las empresas de transporte y comunicación, por lo que la implementación de estrategias comunicacionales adecuadas permitiría mejorar el desempeño institucional y consolidar organizaciones participativas y transparentes.

3.4.1 Cooperativa El Retorno

La Cooperativa “El Retorno” es una organización de transporte de carga liviana ubicada en la ciudad de Ibarra, que tiene como estructura operativa un modelo cooperativista tradicional, en donde los socios son los propietarios de sus vehículos, mismos que participan en la toma de decisiones a través de asambleas, reuniones periódicas y mecanismos estatutarios, pero a pesar de contar con esta figura organizacional, la cooperativa presenta debilidades estructurales en sus procesos de comunicación interna y en la implementación de normativas actualizadas. Según Cazco (2022), las cooperativas que tienen falta de actualización normativa e inestabilidad de los canales informativos se ven afectadas en la operatividad y la coordinación de los ácidos.

Uno de los principales problemas identificados en la Cooperativa es la informalidad en los flujos de comunicación, ya que a pesar de que tienen reuniones de socios y directivos, muchos de estos procedimientos se transmiten de forma oral y no tienen ningún respaldo documental ni canales de verificación, generando confusión en la aplicación de normas internas, duplicación de funciones y responsabilidades no claras, esta falta de sistematización limita la trazabilidad de los procesos y debilita el seguimiento a las decisiones adoptadas. Según Álvarez (2025), este tipo de informalidad comprende la estabilidad organizacional ya que depende de las relaciones interpersonales entre los miembros de la institución.

Por otro lado, si bien la cooperativa ha logrado mantenerse operativa en un entorno competitivo, su capacidad de adaptación frente a los cambios normativos, tecnológicos y sociales ha sido limitada. La ausencia de estrategias comunicacionales claras, el uso limitado de tecnología y la falta de espacios de retroalimentación estructurados hacen que la organización funcione bajo un esquema tradicional que no responde a los desafíos contemporáneos del sector.

La Cooperativa El Retorno, tiene un modelo asociativo que presenta dinámicas comunicacionales influenciadas por las relaciones interpersonales entre los socios, afectando en la forma en que se toman las decisiones, esto es una ventaja porque favorece a la cercanía entre los miembros, pero también puede generar debilidades cuando no existen mecanismos reguladores.

De igual forma, cuando no existen estrategias comunicacionales establecidas dentro de la cooperativa se refleja una limitada capacidad de adaptación ante los cambios normativos, tecnológicos u organizativos del sector de transporte, reforzando la necesidad de fortalecer a la comunicación organizacional para permitir mejorar la coordinación interna y participación de los socios en las decisiones que se toman dentro de la organización y su eficiencia en los procesos administrativos u operativos.

3.4.2 Compañía Catli S.A

La Compañía Catli S.A es una empresa privada dedicada al transporte de carga liviana en la ciudad de Ibarra. A diferencia de una cooperativa, su estructura responde a un modelo jerárquico tradicional, con una dirección centralizada y personal contratado bajo relación de dependencia. Esta configuración permite una toma de decisiones más rápida, pero también presenta limitaciones en términos de participación del personal y circulación interna de la información. Aunque la empresa mantiene una estructura funcional clara, se ha observado que las decisiones estratégicas se comunican en niveles reducidos y que los trabajadores no siempre acceden a la información necesaria para comprender el sentido de las acciones operativas. Se ha indicado que en las empresas de transporte con estructura vertical, la eficacia comunicacional depende en gran medida de la voluntad de los directivos por fomentar canales internos abiertos y permanentes (Fernandez, 2024). En este caso, la Compañía Catli muestra una gestión eficiente en lo operativo, pero con vacíos en su política de comunicación interna.

Dentro de esta organización la estandarización de sus procesos se basa en manuales operativos, horarios establecidos y protocolos definidos para cada actividad, pero esto se ha visto limitado debido a la falta de retroalimentación desde los niveles operativos hacia la agencia, en donde los trabajadores cumplen con sus funciones, pero no participan en la evaluación ni en la mejora de los procesos. De tal forma que, las empresas que estructuran su comunicación basada en jerarquía, presentan dificultades para detectar fallas operativas a tiempo (Sosa, 2022).

La Compañía Catli S.A, cuenta con una estructura empresarial jerárquica, que concentra sus procesos comunicacionales a los niveles directivos, influyendo en la circulación de la información hacia el personal, permitiendo que exista mayor rapidez en la toma de decisiones, ya que esta se concentra en unos pocos, pero esta situación puede generar distanciamiento comunicacional, porque no es fortalecida por canales bidireccionales que faciliten una retroalimentación y opinión de todos los miembros.

4. CAPÍTULO II: MATERIALES Y MÉTODOS

4.1 Tipo de investigación

El presente trabajo corresponde a una investigación de tipo descriptivo, la cual según Sampieri (2014) tiene como propósito es observar, registrar, analizar y describir fenómenos tal como se presentan en su contexto natural, sin intervenir directamente en las variables ni manipularlas. En este caso, se busca identificar y caracterizar los procesos de comunicación organizacional en dos entidades del sector transporte de carga liviana de la ciudad de Ibarra: la Cooperativa “El Retorno” y la Compañía “Catli”. A través de este tipo de investigación, se busca identificar elementos internos relacionados con la gestión de la información, la estructura organizativa, el cumplimiento de normativas y la aplicación de estrategias comunicacionales, sin intervenir en el entorno, sino comprendiendo su estado actual.

Según Sampieri (2014) una investigación de tipo cualitativo se centra en comprender significados, experiencias y percepciones humanas, esta no utiliza datos numéricos, si no que se apoya en técnicas como entrevistas, grupos focales o análisis de contenido. Por otro lado, una investigación cuantitativa se centra en la recolección y el análisis de datos numéricos para explicar situaciones, se basa en una medición objetiva y el uso de instrumentos como encuestas o cuestionarios que permitan un análisis estadístico, reconociendo patrones, relaciones o tendencias entre variables.

Siendo así como, la investigación adopta un enfoque mixto, combinando enfoques cuantitativos y cualitativos. Dentro del enfoque cuantitativo se hace la aplicación de dos encuestas, una aplicada a los directivos y otra a los trabajadores operativos, lo que permite medir con precisión el grado de cumplimiento de ciertos procesos organizacionales, y se incorpora el enfoque cualitativo mediante una entrevista aplicada al presidente de cada institución, lo que posibilita captar percepciones, valoraciones y experiencias subjetivas sobre el funcionamiento interno de cada entidad.

4.2 Técnicas e instrumentos de investigación

De acuerdo con el enfoque mixto, se emplearon técnicas tanto cuantitativas como cualitativas, acompañadas de sus respectivos instrumentos:

Cuantitativos:

1. **Encuesta 1:** aplicada a directivos de las dos empresas, lo que permitió constatar el grado de cumplimiento de procedimientos documentales, el uso de registros formales y la existencia de mecanismos comunicacionales de establecidos.

2. **Encuesta 2:** Está dirigida a los socios o accionistas de ambas organizaciones con el propósito de recolectar aspectos como la circulación de información, conocimiento de normativas internas, impacto de las capacitaciones y la aplicación de estrategias comunicacionales.

Cualitativos:

1. **Análisis documental:** permitió revisar los reglamentos internos, manuales operativos y normativa vigente para el sector de transporte y sus entes reguladores.
2. **Entrevista semiestructurada:** fue aplicada a directivos y socios de las dos empresas, mediante esta herramienta se obtuvo información sobre la gestión comunicacional, sus aciertos, deficiencias y posibilidades de mejora dentro de la empresa.

4.3 Preguntas de investigación:

1. ¿Cómo se desarrollan los procesos de comunicación organizacional en las empresas de transporte de carga liviana, considerando su estructura interna, normativas y estrategias aplicadas?
2. ¿Qué procesos internos influyen en la calidad y eficacia de la comunicación organizacional en las empresas de transporte de carga liviana?
3. ¿Qué estrategias o recursos son utilizados dentro de estas organizaciones para fomentar una comunicación organizacional eficiente?
4. ¿Qué tipo de capacitaciones se implementan o son necesarias para fortalecer los procesos comunicacionales internos?
5. ¿Qué normativas existen sobre comunicación organizacional y cómo se aplican en las empresas objeto de estudio?

4.4 Matriz de Operacionalización de variables

A partir de los objetivos específicos planteados en esta investigación, se definieron las variables, dimensiones, indicadores e ítems que permitieron estructurar los instrumentos de recolección de datos. La matriz de operacionalización facilita la articulación entre los objetivos del estudio y las estrategias metodológicas aplicadas, garantizando coherencia en el proceso de análisis. En la siguiente tabla se presenta la relación entre cada objetivo, los instrumentos utilizados, las variables estudiadas, sus dimensiones, los indicadores correspondientes y los ítems que se utilizaron para recoger la información.

Tabla 1 *Matriz de Operacionalización de variables.*

Objetivo	Instrumento	Variable	Dimensiones	Indicador	Ítems
Obj.a: Conocer los procesos de comportamiento social que influyen en el desarrollo de comunicación organizacional en las empresas de transporte de carga liviana.	Encuesta 1	Procesos de comunicación organizacional existentes en la empresa	Registro de documentos	Registro de documentación enviada, receptada y entre estamentos	1. ¿Se lleva un registro de la documentación enviada a los empleados? 2. ¿Se lleva un registro de la documentación entre estamentos? 3. ¿Se lleva un registro de la documentación que es receptada y procesada? 4. ¿Se cumple la normativa en el registro de documentación por parte de los empleados? 5. ¿Se cumple la normativa en el envío de documentación entre estamentos? 6. ¿Se cumple la normativa en el envío de documentación receptada?
Obj.a: Conocer los procesos de comportamiento social que influyen en el desarrollo de comunicación organizacional en las empresas de transporte de carga liviana.		Procesos de comunicación organizacional existentes en la empresa	Cumplimiento de normativas	Aplicación de normativas en el manejo documental	7. ¿Se conocen las normativas? 8. ¿En qué medida se conocen las normativas? 9. ¿Se cumplen las normativas?
Obj.d: Identificar las normativas sobre comunicación organizacional en empresas	Encuesta 1	Normativas sobre comunicación organizacional	Conocimiento y cumplimiento de normativas	Nivel de conocimiento y cumplimiento de normativas internas	

de transporte de carga liviana.

10. ¿Con qué frecuencia se cumplen?

Objetivo	Instrumento	Variable	Dimensiones	Indicador	Ítems
<p>Obj.d: Identificar las normativas sobre comunicación organizacional en empresas de transporte de carga liviana.</p> <p>Obj.b: Determinar qué estrategias o recursos permiten la generación de una comunicación organizacional eficiente dentro de las empresas de transporte de carga liviana.</p> <p>Obj.b: Determinar qué estrategias o recursos permiten la generación de una comunicación organizacional eficiente dentro de las empresas de transporte de carga liviana.</p>	Encuesta 1	Normativas sobre comunicación organizacional	Generación de normativas	Regularidad en la creación o adecuación de normativas	<p>11. ¿Se generan las normativas?</p> <p>12. ¿Con qué frecuencia se generan o adecuan?</p>
<p>Obj.b: Determinar qué estrategias o recursos permiten la generación de una comunicación organizacional eficiente dentro de las empresas de transporte de carga liviana.</p> <p>Obj.b: Determinar qué estrategias o recursos permiten la generación de una comunicación organizacional eficiente dentro de las empresas de transporte de carga liviana.</p>	Entrevista	Estrategias o recursos para generar comunicación organizacional	Diagnóstico y diseño de estrategias	Participación en el diagnóstico y diseño de estrategias de comunicación	<p>1. ¿Conoce si se han diagnosticado estrategias?</p> <p>2. ¿Participa en el diseño de estrategias?</p>
<p>Obj.b: Determinar qué estrategias o recursos permiten la generación de una comunicación organizacional eficiente dentro de las empresas de transporte de carga liviana.</p> <p>Obj.c: Conocer los procesos de capacitación que permitan optimizar la comunicación organizacional dentro de las empresas de transporte de carga liviana.</p>	Entrevista	Estrategias o recursos para generar comunicación organizacional	Aplicación de estrategias	Participación en la ejecución y aplicación de estrategias	<p>3. ¿Participa en la ejecución de estrategias?</p> <p>4. ¿Aplica estrategias dentro de la cooperativa?</p> <p>5. ¿De qué manera considera que el diagnóstico de estrategias comunicacionales ha influido en la mejora de los procesos internos de comunicación dentro de la cooperativa?</p> <p>6. ¿Qué tan claras y funcionales le parecen las estrategias o recursos definidos para fortalecer la</p>

comunicación organizacional en su cooperativa?
7. ¿Cómo evaluaría la eficacia de la aplicación de estrategias comunicacionales en el funcionamiento cotidiano de la cooperativa?

Objetivo	Instrumento	Variable	Dimensiones	Indicador	Ítems
Obj.a: Conocer los procesos de comportamiento social que influyen en el desarrollo de comunicación organizacional en las empresas de transporte de carga liviana	Encuesta 2	Procesos de comunicación organizacional	Circulación de la información	Canales utilizados y frecuencia de envío	1. ¿Con qué frecuencia recibe información sobre decisiones institucionales?
		Procesos de comunicación organizacional	Claridad de los mensajes	Comprensión de la información recibida	2. ¿Considera que la información que recibe es clara y comprensible?
		Estrategias comunicacionales	Aplicación de estrategias	Implementación de acciones planificadas	3. ¿La organización aplica estrategias claras para mejorar la comunicación?
Obj.b: Determinar qué estrategias o recursos permiten la generación de una comunicación organizacional eficiente dentro de las empresas de transporte de carga liviana.	Encuesta 2	Estrategias comunicacionales	Recursos utilizados	Uso de materiales, formatos o medios de apoyo	4. ¿Qué tan adecuados considera los recursos empleados para comunicar información?
		Estrategias comunicacionales	Participación	Inclusión de trabajadores en el diseño de estrategias	5. ¿Ha sido tomado en cuenta en la elaboración de estrategias comunicacionales?

Objetivo	Instrumento	Variable	Dimensiones	Indicador	Ítems
Obj.c: Conocer los procesos de capacitación que permitan optimizar la comunicación organizacional dentro de las empresas de transporte de carga liviana.	Encuesta 2	Procesos de capacitación	Frecuencia de capacitaciones	Periodicidad de formación en comunicación	6. ¿Con qué frecuencia se realizan capacitaciones sobre comunicación interna?
		Procesos de capacitación	Utilidad de las capacitaciones	Aplicación práctica de lo aprendido	7. ¿Las capacitaciones recibidas han mejorado su forma de comunicarse dentro de la organización?
		Normativas de comunicación	Conocimiento normativo	Nivel de conocimiento de reglamentos internos	8. ¿Conoce las normativas internas sobre comunicación organizacional?
Obj.d: Identificar las normativas sobre comunicación organizacional en empresas de transporte de carga liviana.	Encuesta 2	Normativas de comunicación	Cumplimiento normativo	Nivel de cumplimiento en la práctica	9. ¿Con qué frecuencia se respetan las normativas comunicacionales en su área?
		Normativas de comunicación	Actualización normativa	Revisión o adecuación periódica	10. ¿Considera que las normativas de comunicación están actualizadas y son aplicables?

Nota. Elaboración propia.

La matriz de operacionalización permitió los elementos del proceso investigativo, por qué se definió variables y su comportamiento para fortalecer la validez de cada instrumento aplicado, lo cual permitió obtener información útil y alineada a los propósitos de estudio, para posteriormente establecer una sistematización clara de los datos e interpretación de la organización de las empresas analizadas.

4.5 Población y muestra

La población de estudio está conformada por los trabajadores de dos organizaciones que se dedican al transporte de carga liviana en la ciudad de Ibarra: la Cooperativa “El Retorno” y la Compañía “Catli”, para lo que se consideró a socios o accionistas, directivos y presidentes encargados de la gestión administrativa y comunicacional.

En total, la población está compuesta por 30 participantes, distribuidos equitativamente entre las dos organizaciones: 15 pertenecen a la Cooperativa “El Retorno” y 15 a la Compañía “Catli”. Dado que la cantidad total de individuos es reducida, se optó por trabajar con la totalidad del universo, sin aplicar fórmula de muestreo.

Según González (2021) un muestreo no probabilístico de tipo intencional o por criterio se aplica cuando los participantes son seleccionados por sus características específicas y su relación directa con el fenómeno estudiado. En este caso los individuos fueron elegidos por su vínculo directo con los procesos de comunicación organizacional ya sea en la ejecución de tareas, en la supervisión de procedimientos o en la toma de decisiones estratégicas, este tipo de muestreo permitió obtener información relevante desde distintas perspectivas institucionales integrando la visión de quienes operan, gestionan o lideran los procesos comunicacionales en ambas organizaciones

4.6 Procedimiento

El desarrollo del proceso metodológico se llevó a cabo en varias etapas. En primer lugar, se elaboraron los instrumentos de recolección de datos con base en los objetivos específicos, las variables definidas y las características de la población. Posteriormente, se aplicaron de forma directa en las dos organizaciones seleccionadas: la Cooperativa “El Retorno” y la Compañía “Catli”. Para la recolección de datos cuantitativos se utilizaron dos encuestas. La encuesta 1 (Anexo 1) fue aplicada a los directivos para identificar el cumplimiento de procedimientos comunicacionales y el nivel de conocimiento de normativas internas. La encuesta 2 (Anexo 3) fue aplicada a socios o accionistas de las organizaciones, con el objetivo de conocer aspectos como la circulación de la información, la claridad de los mensajes, el uso de estrategias, la capacitación y

el cumplimiento de la normativa. De forma complementaria, se aplicó una entrevista estructurada (Anexo 2) dirigida a los presidentes de cada empresa, lo que permitió obtener información necesaria para la aplicación y obtención de resultados de las estrategias comunicacionales.

5. CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de dos instrumentos de recolección de datos como: entrevistas y encuestas, que tienen como objetivo la recolección de información e identificar cómo se desarrollan las relaciones internas y la gestión organizativa en empresas de transporte de carga liviana frente a los procesos de comunicación organizacional.

Este estudio se enfocó en dos cooperativas de transporte, Cooperativa El Retorno y Compañía El Catli S.A, en cada una de estas organizaciones se aplicaron dos encuestas, la primera está dirigida a 6 directivos de cada empresa y la segunda a 15 socios o accionistas, dependiendo el caso empresarial, para observar aspectos clave de su estructura organizativa y flujos de comunicación. Además, con el objetivo de obtener una visión estratégica desde la dirección, se realizó una entrevista al presidente de cada cooperativa.

Los resultados obtenidos se muestran y analizan de forma individual, con el fin de mostrar las características de cada organización, permitiendo una comparación de fortalezas, debilidades y dinámicas comunicacionales internas.

5.1 Encuesta 1 dirigida a directivos Cooperativa El Retorno

Tabla 2 ¿Se lleva un registro de la documentación enviada a los empleados?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,0%
No	0	0,0%
Siempre	0	0,0%
Frecuentemente	0	0,0%
Ocasionalmente	5	83,3%
Rara vez	1	16,7%
Nunca	0	0,0%
TOTAL	6	100%

Nota. Elaboración propia

Interpretación

La información obtenida muestra que el registro de la documentación enviada a los empleados no es un procedimiento constante ni formalizado, la ausencia de un sistema claro de seguimiento

documental puede generar incertidumbre, errores operativos y una disminución en la eficiencia organizativa, la mayoría señala que esto ocurre solo de forma ocasional, lo que indica debilidades en los canales formales de comunicación interna. Esto refleja un entorno en el que las relaciones internas carecen de herramientas claras para la transmisión de información clave.

Tabla 3 ¿Se lleva un registro de la documentación entre estamentos?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,0%
No	0	0,0%
Siempre	0	0,0%
Frecuentemente	0	0,0%
Ocasionalmente	2	33,3%
Rara vez	4	66,7%
Nunca	0	0,0%
TOTAL	6	100%

Nota. Elaboración propia

Interpretación

A diferencia de la anterior tabla, en este caso se observa una preocupación más crítica en donde el 66,7% señala que rara vez se cumple la normativa correspondiente al registro de documentos, esto refleja que el cumplimiento de la normativa relacionada con el registro de documentación por parte del personal es limitado y poco constante, debilitando el cumplimiento de procedimientos formales, lo cual puede tener implicaciones en la trazabilidad de la información, el control interno y la transparencia organizacional.

Tabla 4 ¿Se lleva un registro de la documentación que es receptada y procesada?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,0%
No	0	0,0%
Siempre	0	0,0%
Frecuentemente	0	0,0%
Ocasionalmente	1	16,7%
Rara vez	5	83,3%
Nunca	0	0,0%

TOTAL	6	100%
--------------	----------	-------------

Nota. Elaboración propia

Interpretación

Los resultados obtenidos son que en su mayoría los encuestados señalan que rara vez se cumple con el registro de la documentación receptada, sobreentendiendo una situación crítica en cuanto al manejo documental entre las distintas áreas o estamentos de la cooperativa, esto se debe a una posible carencia en los mecanismos de control interno y seguimiento de la información institucional, lo que puede generar desconexiones entre áreas, pérdida de documentos, malentendidos o duplicación de esfuerzos, siendo importante implementar herramientas y protocolos que garanticen un adecuado flujo documental entre las diferentes áreas, como sistemas de archivo digital, formatos estandarizados o capacitaciones específicas sobre el manejo documental.

Tabla 5 ¿Se cumple la normativa en el registro de documentación por parte de los empleados?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,0%
No	0	0,0%
Siempre	0	0,0%
Frecuentemente	1	16,7%
Ocasionalmente	3	50,0%
Rara vez	2	33,3%
Nunca	0	0,0%
TOTAL	6	100%

Nota. Elaboración propia

Interpretación

En este punto, se confirma la falta de seguimiento formal al cumplimiento normativo en procesos interáreas, esta situación evidencia que, aunque existen normativas establecidas para el manejo documental entre las áreas, la aplicación práctica de estas reglas es inconsistente. Por ello, es necesario fortalecer los mecanismos de control, promover la sensibilización del personal sobre la importancia de cumplir con los protocolos y establecer un seguimiento riguroso para garantizar que las normativas se apliquen de manera constante y efectiva en toda la cooperativa.

Tabla 6 ¿Se cumple la normativa en el envío de documentación entre estamentos?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,0%
No	0	0,0%
Siempre	1	16,7%
Frecuentemente	1	16,7%
Ocasionalmente	3	50,0%
Rara vez	1	16,7%
Nunca	0	0,0%
TOTAL	6	100%

Nota. Elaboración propia

Interpretación

Esta tabla demuestra que el envío de documentación entre estamentos no es cumplido y está siendo realizado de forma irregular, pero aunque existen esfuerzos para llevar un control documental en la recepción y procesamiento de documentos, este no es institucionalizado en toda la organización; por lo que, para mejorar la gestión organizativa y garantizar un flujo documental ordenado, es necesario establecer políticas claras, capacitar al personal y utilizar sistemas que aseguren el registro y seguimiento de toda la documentación.

Tabla 7 ¿Se cumple la normativa en el envío de documentación receptada?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,0%
No	0	0,0%
Siempre	0	0,0%
Frecuentemente	1	16,7%
Ocasionalmente	1	16,7%
Rara vez	4	66,7%
Nunca	0	0,0%
TOTAL	6	100%

Nota. Elaboración propia

Interpretación

Una parte considera que las normativas no se aplican adecuadamente durante el procedimiento de envío de documentación entre estamentos, Demostrando que la falta de cumplimiento normativo genera problemas en el control y seguimiento de la información enviada, afectando a la eficiencia y transparencia de los procesos internos, porque esta situación ayuda a fortalecer el compromiso con las normativas y promover una cultura organizacional basada en la responsabilidad y cumplimiento normativo.

Tabla 8 *¿Se conocen las normativas?*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,0%
No	0	0,0%
Siempre	0	0,0%
Frecuentemente	0	0,0%
Ocasionalmente	4	66,7%
Rara vez	2	33,3%
Nunca	0	0,0%
TOTAL	6	100%

Nota. Elaboración propia

Interpretación

Al interpretar la tabla se evidencia que el conocimiento sobre las normativas de comunicación organizacional es limitado y poco generalizado dentro de la cooperativa, la falta de conocimiento difundido puede generar dificultades para el cumplimiento adecuado de los procesos comunicacionales y puede reflejar deficiencias en la socialización o capacitación respecto a las políticas internas. Además, esta situación puede afectar la coherencia y efectividad en los mensajes transmitidos, limitando la capacidad de la organización para mantener una comunicación fluida y alineada con sus objetivos.

Tabla 9 *¿En qué medida se conocen las normativas?*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,0%
No	0	0,0%
Siempre	0	0,0%
Frecuentemente	2	33,3%

Ocasionalmente	2	33,3%
Rara vez	2	33,3%
Nunca	0	0,0%
TOTAL	6	100%

Nota. Elaboración propia

Interpretación

Los participantes señalaron en su mayoría que el conocimiento demostrado es parcial y poco frecuente, dando a entender que algunos empleados o socios están bien informados y cumplen con las reglas de comunicación, mientras que otros apenas las conocen o las aplican de manera intermitente, siendo una distribución equitativa indica que existe una heterogeneidad en el nivel de familiaridad con las normativas entre los miembros de la cooperativa

Tabla 10 *¿Se cumplen las normativas?*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,0%
No	0	0,0%
Siempre	0	0,0%
Frecuentemente	1	16,7%
Ocasionalmente	2	33,3%
Rara vez	3	50,0%
Nunca	0	0,0%
TOTAL	6	100%

Nota. Elaboración propia

Interpretación

Los resultados muestran que el cumplimiento de las normativas de comunicación organizacional es mayormente irregular dentro de la empresa. Esta situación refleja que, aunque existen normativas establecidas, su aplicación práctica no es constante ni homogénea, esta irregularidad puede deberse a factores como falta de supervisión, desconocimiento o escasa capacitación, lo que repercute negativamente en la gestión organizativa y en la calidad de las relaciones internas.

Tabla 11 *¿Con qué frecuencia se cumplen?*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,0%
No	0	0,0%
Siempre	0	0,0%
Frecuentemente	1	16,7%
Ocasionalmente	3	50,0%
Rara vez	2	33,3%
Nunca	0	0,0%
TOTAL	6	100%

Nota. Elaboración propia

Interpretación

El mayor porcentaje se concentra en opciones de cumplimiento ocasional o rara vez, sobrentendiéndose que el cumplimiento de las normativas de comunicación organizacional en la cooperativa es irregular y variable, esta irregularidad muestra que, aunque las normativas existen, su aplicación no es constante ni homogénea en toda la cooperativa. La falta de cumplimiento sistemático puede derivar en inconsistencias en los procesos comunicativos, dificultando la coordinación y la transmisión eficaz de información.

Tabla 12 *¿Se generan las normativas?*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,0%
No	0	0,0%
Siempre	0	0,0%
Frecuentemente	0	0,0%
Ocasionalmente	4	66,7%
Rara vez	2	33,3%
Nunca	0	0,0%
TOTAL	6	100%

Nota. Elaboración propia

Interpretación

Los datos obtenidos muestran que los trabajadores no identifican un proceso claro de generación o creación de normativas comunicacionales, siendo como puede existir falta de priorización del

tema en la cooperativa, o limitaciones en recursos y capacidades de diseñar políticas comunicacionales, por lo que para mejorar la gestión comunicacional es recomendable establecer un mecanismo que garantice la creación y socialización de normativa.

Tabla 13 *¿Con qué frecuencia se generan o adecuan?*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,0%
No	0	0,0%
Siempre	0	0,0%
Frecuentemente	0	0,0%
Ocasionalmente	4	66,7%
Rara vez	2	33,3%
Nunca	0	0,0%
TOTAL	6	100%

Nota. Elaboración propia

Interpretación

Los resultados indican que la generación o adecuación de normativas de comunicación organizacional es poco frecuente y se realiza rara vez, indicando que no se mantienen las normativas, ya que se realiza de manera esporádica y sin calendario definido, de tal forma que para mantener la gestión comunicacional, es importante implementar un sistema regular y planificado para la creación y actualización de normativas.

5.2 Entrevista dirigida al presidente de la Cooperativa El Retorno

Los resultados de la entrevista realizada al Señor Napoleón Vásquez, presidente de la Cooperativa de transporte de carga liviana El Retorno, permiten demostrar una realidad comunicacional basada mayormente en prácticas tradicionales, identificando limitaciones estructurales y culturales que dificultan la implementación de estrategias comunicacionales modernas, especialmente debido a la edad y el bajo nivel de conocimiento tecnológico, sin embargo, a pesar de estas dificultades, el dirigente muestra una actitud abierta y positiva hacia la mejora continua, destacando la importancia de las capacitaciones como un recurso para fortalecer la comunicación interna.

Tabla 14 *Resumen de entrevista – presidente Napoleón Vásquez (Cooperativa El Retorno)*

Tema Principal	Opinión del Señor Napoleón Vázquez
¿Conoce si se han diagnosticado estrategias?	Tal vez, las limitaciones tecnológicas de los socios son un obstáculo, ya que, dentro de la cooperativa, no existe un diagnóstico formal, la comunicación se realiza mayormente vía WhatsApp, reuniones y oficios.
¿Participa en el diseño de estrategias?	Si, parcialmente se ha impulsado la idea de implementar mejoras, sobre todo a través de capacitaciones para que los socios comprendan mejor los procesos comunicativos.
¿Participa en la ejecución de estrategias?	No, pero aún no se ha logrado estructurar estrategias claras por las dificultades tecnológicas que tienen los miembros.
¿Aplica estrategias dentro de la cooperativa?	Si, existe una intención de incorporar tecnología, aunque todavía no se ha consolidado. pero estos son aplicados mediante recursos tradicionales como reuniones, reglamentos y estatutos.
¿De qué manera considera que el diagnóstico de estrategias comunicacionales ha influido en la mejora de los procesos internos de comunicación dentro de la cooperativa?	Es moderada, porque, aunque no existe un diagnóstico formal, las capacitaciones y participación de entidades externas han ayudado a mejorar la comunicación interna.
¿Qué tan claras y funcionales le parecen las estrategias o recursos definidos para fortalecer la comunicación organizacional en su cooperativa?	Es limitada, las estrategias actuales se basan en métodos tradicionales, con poca incorporación tecnológica y se reconoce la necesidad de actualizarlas.
¿Cómo evaluaría la eficacia de la aplicación de estrategias comunicacionales en el funcionamiento cotidiano de la cooperativa?	Tenemos la voluntad de mejorar, nos encontramos en proceso con el apoyo de instituciones externas que brindan capacitaciones, pero reconocemos que falta avanzar en herramientas tecnológicas.

Nota. Elaboración propia

A partir de la entrevista realizada al señor Napoleón Vázquez, se puede observar que la Cooperativa El Retorno tiene desafíos en su comunicación organizacional, por las limitaciones tecnológicas de los socios y la falta de diagnóstico que orienten a estrategias comunicativas, sin embargo, es notable que tienen una actitud positiva hacia la mejora continua, especialmente en aspectos como la participación y adopción de tecnología para fortalecer la comunicación interna.

Esta información, demuestra que, pese a que las estrategias que llevan en la actualidad son tradicionales, existe la intención de incorporar recursos tecnológicos y estructurar procesos eficientes, que ayuden a sus miembros a mejorar sus procesos de comunicación.

5.3 Encuesta 2 dirigida a socios de la Cooperativa El Retorno.

Tabla 15 *¿Con qué frecuencia recibe información sobre decisiones institucionales?*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0,00%
Frecuentemente	0	0,00%
Ocasionalmente	1	6,67%
Rara vez	11	73,33%
Nunca	3	20,00%
TOTAL	15	100%

Nota. Elaboración propia

Interpretación

En los resultados se identifica que ha una baja circulación de la información sobre las decisiones internas, esta carencia de comunicación limita la capacidad del personal para alinear sus acciones con los objetivos organizacionales y genera un entorno de incertidumbre que puede afectar el desempeño laboral, ya que cuando los empleados no están informados sobre las decisiones institucionales, se genera una brecha entre la dirección y el resto del equipo, debilitando la cohesión interna y obstaculizando el sentido de pertenencia.

Tabla 16 *¿Considera que la información que recibe es clara y comprensible?*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0,00%
Frecuentemente	0	0,00%

Ocasionalmente	4	26,67%
Rara vez	7	46,67%
Nunca	4	26,67%
TOTAL	15	100%

Nota. Elaboración propia

Interpretación

Estos resultados confirman que dentro de la Cooperativa existe una carencia importante en cuanto a la calidad de los mensajes internos, la claridad y comprensión de la información depende del contenido, el canal, lenguaje y del momento en que se entrega. Si los empleados perciben que los mensajes no son claros, es posible que se generen interpretaciones erróneas, retrasos operativos o conflictos entre áreas.

Tabla 17 *¿La organización aplica estrategias claras para mejorar la comunicación?*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0,00%
De acuerdo	0	0,00%
Indeciso	6	40,00%
En desacuerdo	9	60,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	15	100%

Nota. Elaboración propia

Interpretación

El 60% está en desacuerdo con esta afirmación, esto muestra que la mayoría de los empleados de la Cooperativa El Retorno no perciben que la organización esté aplicando estrategias claras para mejorar la comunicación., dándose a entender una falta de acciones visibles o efectivas en el ámbito comunicacional, lo cual puede estar generando desinformación, desorganización y baja motivación entre los trabajadores. Es importante que la cooperativa diseñe y aplique planes concretos para fortalecer su comunicación interna, asegurando que todos los miembros conozcan y comprendan los canales y métodos establecidos para transmitir información.

Tabla 18 *¿Qué tan adecuados considera los recursos empleados para comunicar información?*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy adecuados	0	0,00%
Adecuados	0	0,00%
Poco adecuados	10	66,67%
Inadecuados	5	33,33%
No se utilizan recursos	0	0,00%
TOTAL	15	100%

Nota. Elaboración propia

Interpretación

La percepción de los trabajadores demuestra que existen falencias en la selección o uso de medios como carteles, avisos, grupos o reuniones, lo que afecta directamente la efectividad de la comunicación interna, además de una posible elección inadecuada de herramientas puede dificultar la difusión de mensajes importantes y limitar la participación del personal.

Tabla 19 *¿Ha sido tomado en cuenta en la elaboración de estrategias comunicacionales?*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0,00%
Algunas veces	5	33,33%
Nunca	10	66,67%
No sabe / No aplica	0	0,00%
TOTAL	15	100,00%

Nota. Elaboración propia

Interpretación

La mayoría de los empleados de la Cooperativa El Retorno no han sido tomados en cuenta en la elaboración de estrategias comunicacionales, esto refleja una limitada inclusión del personal en los procesos de planificación comunicativa, lo que puede generar desinterés, falta de compromiso y estrategias poco efectivas. Involucrar a los trabajadores permite recoger perspectivas valiosas y fomentar una cultura organizacional más participativa

Tabla 20 *¿Con qué frecuencia se realizan capacitaciones sobre comunicación interna?*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Mensualmente	0	0,00%
Trimestralmente	0	0,00%
Anualmente	6	40,00%
Ocasionalmente	9	60,00%
Nunca	0	0,00%
TOTAL	15	100%

Nota. Elaboración propia

Interpretación

Pocos empleados señalan que han recibido formación en este ámbito, demostrando que no es una prioridad para la organización, siendo así como la falta de planificación limita el desarrollo de habilidades comunicativas en el personal y debilita a los procesos internos, por lo que establecer una programación de capacitaciones permitiría mejorar la calidad de la comunicación y fortalecer el desempeño organizacional.

Tabla 21 *¿Las capacitaciones recibidas han mejorado su forma de comunicarse dentro de la organización?*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	0	0,00%
Algo	0	0,00%
Poco	5	33,33%
Nada	10	66,67%
No he recibido capacitaciones	0	0,00%
TOTAL	15	100%

Nota. Elaboración propia

Interpretación

Las capacitaciones dentro de la cooperativa han tenido un impacto muy limitado en la mejora de su comunicación dentro de la organización, dándose a entender que las capacitaciones ofrecidas no han sido efectivas, ya sea por su contenido, metodología o baja aplicabilidad práctica, la percepción negativa también podría estar relacionada con la falta de seguimiento o refuerzo posterior a la formación

Tabla 22 *¿Conoce las normativas internas sobre comunicación organizacional?*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	5	33%
No estoy seguro/a	10	67%
TOTAL	15	100%

Nota. Elaboración propia

Interpretación

Se identifica un escenario en donde los trabajadores no tienen certeza sobre si conocen o no las normativas, esta falta de claridad refleja una deficiente socialización de las políticas internas, lo que puede generar incumplimientos, confusión y prácticas comunicativas desorganizadas, por eso es importante difundir de forma clara y accesible las normativas existentes, así como reforzarlas mediante capacitaciones y canales informativos eficaces.

Tabla 23 *¿Con qué frecuencia se respetan las normativas comunicacionales en su área?*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0,00%
Frecuentemente	0	0,00%
Ocasionalmente	6	40,00%
Rara vez	8	53,33%
Nunca	1	6,67%
TOTAL	15	100%

Nota. Elaboración propia

Interpretación

Los resultados indican que el respeto a las normativas comunicacionales en la Cooperativa El Retorno es limitado e inconsistente, comprobando una clara debilidad en la aplicación de las normas internas, lo cual puede generar desorden en los procesos, falta de coordinación entre áreas y una cultura organizacional poco estructurada. Además, esta situación puede deberse también al escaso conocimiento de dichas normativas, a la baja motivación del personal para aplicarlas o a una falta de liderazgo comunicacional.

Tabla 24 ¿Considera que las normativas de comunicación están actualizadas y son aplicables?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	0	0,00%
Indeciso	12	80,00%
En desacuerdo	2	13,33%
Totalmente en desacuerdo	1	6,67%
TOTAL	15	100,00%

Nota. Elaboración propia

Interpretación

En este caso, destaca la indecisión como respuesta dominante, estas respuestas revelan que las normativas pueden no estar siendo revisadas o comunicadas adecuadamente, lo que afecta su efectividad y relevancia dentro de la organización. Para mejorar esta situación, es necesario realizar revisiones periódicas de las normativas, asegurando que estén alineadas con la realidad organizacional y se adapten a los cambios internos y externos.

5.4 Encuesta 1 dirigida a directivos Compañía Catli S.A

Tabla 25 ¿Se lleva un registro de la documentación enviada a los empleados?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,0%
No	0	0,0%
Siempre	0	0,0%
Frecuentemente	1	16,7%
Ocasionalmente	3	50,0%
Rara vez	2	33,3%
Nunca	0	0,0%
TOTAL	6	100%

Nota. Elaboración propia

Interpretación

La mayoría de encuestados con un 50% consideran que ocasionalmente se lleva un registro de la documentación enviada a los empleados, esta tendencia sugiere que la gestión documental en la cooperativa no es constante ni sistemática, lo que puede generar problemas de pérdida de información, confusiones y tardanza en los procesos, afectando a la transparencia organizacional.

Tabla 26 *¿Se cumple la normativa en el registro de documentación entre estamentos?*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,0%
No	0	0,0%
Siempre	0	0,0%
Frecuentemente	0	0,0%
Ocasionalmente	4	66,7%
Rara vez	2	33,3%
Nunca	0	0,0%
TOTAL	6	100%

Nota. Elaboración propia

Interpretación

Es evidente que las normativas en el registro de documentación por parte de los empleados son indebidas, lo que indica un bajo nivel de institucionalización de estas prácticas y puede afectar a la seguridad, legalidad y trazabilidad de los procesos administrativos.

Tabla 27 *¿Se lleva un registro de la documentación que es receptada y procesada?*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,0%
No	0	0,0%
Siempre	0	0,0%
Frecuentemente	2	33,3%
Ocasionalmente	2	33,3%
Rara vez	2	33,3%
Nunca	0	0,0%
TOTAL	6	100%

Nota. Elaboración propia

Interpretación

Existe una distribución equitativa entre las tres opciones con un 33,3% en las variables de frecuentemente, ocasionalmente y rara vez, esto evidencia que no hay una práctica constante del registro documental, puede ser que ciertas áreas lo practiquen y otras no, teniendo una comunicación debilitada en los procesos, por esto es necesario establecer lineamientos claros y homogéneos para asegurar que la documentación entre distintos estamentos se registre de forma regular y accesible.

Tabla 28 *¿Se cumple la normativa en el registro de documentación por parte de los empleados?*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,0%
No	0	0,0%
Siempre	0	0,0%
Frecuentemente	0	0,0%
Ocasionalmente	1	16,7%
Rara vez	5	83,3%
Nunca	0	0,0%
TOTAL	6	100%

Nota. Elaboración propia

Interpretación

La mayoría de los encuestados considera que rara vez se cumple la normativa durante el proceso de registro de la documentación por parte de los empleados, presentándose una deficiencia en la aplicación de normativas internas relacionadas con el manejo documental, estos resultados indican la necesidad de implementar políticas de cumplimiento más estrictas, capacitar al personal sobre la normativa vigente y establecer sistemas de supervisión o auditoría interna.

Tabla 29 *¿Se cumple la normativa en el envío de documentación entre estamentos?*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,0%
No	0	0,0%

Siempre	0	0,0%
Frecuentemente	1	16,7%
Ocasionalmente	1	16,7%
Rara vez	4	66,7%
Nunca	0	0,0%
TOTAL	6	100%

Nota. Elaboración propia

Interpretación

Este panorama evidencia una baja sistematización y control en el manejo de la documentación entrante, lo cual puede generar inseguridad en los procesos administrativos y debilidades en la gestión interna de la información, ya que el 66,7% de los encuestados afirma que rara vez se lleva un registro de la documentación enviada entre estamentos, esta concentración de respuestas en la categoría “Rara vez” confirma que no existe una cultura organizacional orientada a la formalidad en este tipo de procesos, ni tampoco mecanismos claros para garantizar su cumplimiento.

Tabla 30 ¿Se cumple la normativa en el envío de documentación receptada?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,0%
No	0	0,0%
Siempre	0	0,0%
Frecuentemente	1	16,7%
Ocasionalmente	2	33,3%
Rara vez	3	50,0%
Nunca	0	0,0%
TOTAL	6	100%

Nota. Elaboración propia

Interpretación

La mayoría de los encuestados percibe que dicha normativa se cumple con poca frecuencia, lo que evidencia una deficiencia significativa en la aplicación y el seguimiento de las reglas internas en los procesos de comunicación con la información receptada, esto revela que el cumplimiento de la normativa existente durante el envío de documentación entre estamentos de la cooperativa es

limitado. Esta situación puede afectar la eficiencia y la coordinación organizacional, resaltando la necesidad de fortalecer los mecanismos de control y cumplimiento normativo.

Tabla 31 *¿Se conocen las normativas?*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,0%
No	0	0,0%
Siempre	0	0,0%
Frecuentemente	0	0,0%
Ocasionalmente	4	66,7%
Rara vez	2	33,3%
Nunca	0	0,0%
TOTAL	6	100%

Nota. Elaboración propia

Interpretación

Según los resultados obtenidos hoy se entiende que la cooperativa enfrenta un desafío al fortalecer la socialización, acceso y comprensión de sus normativas internas de comunicación, esto debido a que ningún encuestado afirma conocerlas con frecuencia o de forma constante, siendo así como su difusión y capacitación es deficiente y poco priorizada dentro de la organización.

Tabla 32 *¿En qué medida conoce las normativas?*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,0%
No	0	0,0%
Siempre	0	0,0%
Frecuentemente	1	16,7%
Ocasionalmente	3	50,0%
Rara vez	2	33,3%
Nunca	0	0,0%
TOTAL	6	100%

Nota. Elaboración propia

Interpretación

Existe una evidente falta de apropiación y aplicación práctica de las normativas comunicacionales por parte del personal, además, de una escasa visibilidad del cumplimiento normativo puede estar relacionada con la baja difusión, la falta de formación continua, o incluso la ausencia de cultura organizacional orientada al cumplimiento.

Tabla 33 *¿Se cumplen las normativas?*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,0%
No	0	0,0%
Siempre	0	0,0%
Frecuentemente	0	0,0%
Ocasionalmente	4	66,7%
Rara vez	2	33,3%
Nunca	0	0,0%
TOTAL	6	100%

Nota. Elaboración propia

Interpretación

Los resultados muestran que el 66,7% de los encuestados considera que las normativas de comunicación organizacional se cumplen ocasionalmente, la ausencia de respuestas positivas más sólidas como “Siempre” o “Frecuentemente” revela que no hay una cultura organizacional firme ni mecanismos de seguimiento que garanticen el respeto continuo de las normas comunicacionales. En conclusión, este resultado refleja una debilidad institucional, en el cumplimiento de las normativas no está institucionalizado ni interiorizado por todos los miembros de la cooperativa.

Tabla 34 *¿Con qué frecuencia se cumplen?*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,0%
No	0	0,0%
Siempre	0	0,0%
Frecuentemente	3	50,0%
Ocasionalmente	2	33,3%
Rara vez	1	16,7%
Nunca	0	0,0%

TOTAL	6	100%
--------------	----------	-------------

Nota. Elaboración propia

Interpretación

Este panorama presenta una percepción más positiva en comparación con las tablas anteriores, ya que la mitad de los encuestados reconoce una frecuencia aceptable en el cumplimiento de las normativas de comunicación organizacional, sin embargo, el hecho de que un tercio opine que su cumplimiento es solo ocasional, sugiere que aún existen inconsistencias en su aplicación dentro de la cooperativa.

Tabla 35 *¿Se generan las normativas?*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,0%
No	0	0,0%
Siempre	0	0,0%
Frecuentemente	4	66,7%
Ocasionalmente	0	0,0%
Rara vez	2	33,3%
Nunca	0	0,0%
TOTAL	6	100%

Nota. Elaboración propia

Interpretación

Los resultados obtenidos en la tabla muestran que existe un esfuerzo activo por producir normativas de comunicación organizacional dentro de la cooperativa, lo que indica la presencia de una intención formal de establecer lineamientos que regulen los procesos comunicativos internos.

Tabla 36 *¿Con qué frecuencia se generan o adecuan?*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,0%
No	0	0,0%
Siempre	0	0,0%

Frecuentemente	2	33,3%
Ocasionalmente	4	66,7%
Rara vez	0	0,0%
Nunca	0	0,0%
TOTAL	6	100%

Nota. Elaboración propia

Interpretación

Esta distribución sugiere que, si bien existe una iniciativa para desarrollar o actualizar normativas comunicacionales, dicho proceso no es sistemático ni constante, el hecho de que la mayoría perciba estas acciones como ocasionales indica que la adecuación normativa responde probablemente a necesidades puntuales o situaciones específicas, más que a una planificación regular o estratégica.

5.5 Entrevista dirigida al presidente de la Compañía El Catli S.A

La entrevista realizada al Señor Oscar Aldaz, presidente de la Compañía El Catli S.A, permite evidenciar que la organización enfrenta importantes vacíos en cuanto a la planificación, implementación y aplicación de estrategias de comunicación organizacional.

Aldaz manifiesta un interés claro en que este tipo de investigaciones se traduzcan en propuestas concretas que puedan beneficiar a todas las operadoras del sector, además, plantea la necesidad urgente de capacitaciones, talleres y socialización de normas de comunicación, especialmente ante problemáticas como la inseguridad y la falta de articulación interna. Finalmente, el dirigente reconoce que no se han diagnosticado ni aplicado estrategias formales, y que las formas de comunicación utilizadas actualmente son tradicionales, como el uso de oficios y convocatorias escritas.

Tabla 37 Resumen de entrevista – presidente Óscar Aldaz (Compañía El Catli)

Tema	Opinión del Sr. Óscar Aldaz
¿Conoce si se han diagnosticado estrategias?	No se han diagnosticado estrategias ni recursos hasta el momento, considera que esta es una oportunidad para comenzar ese proceso y fomentar una verdadera comunicación entre los actores del transporte.

¿Participa en el diseño de estrategias?	No ha participado en el diseño de estrategias, pero reconoce su importancia, señala que sería valioso implementar iniciativas para mejorar el servicio y enfrentar problemáticas como la inseguridad.
¿Participa en la ejecución de estrategias?	Reafirma que no existen iniciativas formales de elaboración estratégica ni su participación.
¿Aplica estrategias dentro de la cooperativa?	Tiene interés en cambiar esto con apoyo técnico y capacitación, pero menciona que no se ha aplicado recursos nuevos solo se ha usado métodos tradicionales como los oficios.
¿De qué manera considera que el diagnóstico de estrategias comunicacionales ha influido en la mejora de los procesos internos de comunicación dentro de la cooperativa?	Aunque hoy no existe, considera que un diagnóstico podría sensibilizar a los miembros sobre la necesidad de comunicación institucional.
¿Qué tan claras y funcionales le parecen las estrategias o recursos definidos para fortalecer la comunicación organizacional en su cooperativa?	Actualmente no hay estrategias claras, guías, protocolos ni procesos establecidos.
¿Cómo evaluaría la eficacia de la aplicación de estrategias comunicacionales en el funcionamiento cotidiano de la cooperativa?	Reconoce que tienen poco conocimiento tecnológico, pero confía en que mediante capacitación podrán lograr una comunicación más efectiva y organizada.

Nota. Elaboración propia

A partir de las respuestas del Señor Óscar Aldaz, se puede concluir que la Compañía El Catli S.A, carece de diagnósticos y estrategias formales de comunicación, lo que limita la claridad y funcionalidad de los procesos internos, en donde en la actualidad, la comunicación se realiza mediante medios tradicionales como oficios y convocatorias descritas, sin guías, ni protocolos

mediante recursos tecnológicos que facilitan la coordinación entre los miembros de la organización. A pesar de ello, el presidente reconoce la relevancia de implementar estrategias comunicacionales y destacan que un diagnóstico permitiría sensibilizar a los trabajadores sobre la importancia de la comunicación institucional, no solo para mejorar la gestión interna, sino también para enfrentar los problemas del sector.

Además, el señor Aldaz subraya que la capacitación en los talleres serían herramientas esenciales para superar los vacíos de conocimiento y tecnológicos que existen, generando una comunicación más organizada y eficiente, por lo que esta entrevista refleja, por un lado, la falta de planificación y formalización de los procesos, y por otro, la disposición del liderazgo para transformar esta realidad mediante la implementación de recursos y estrategias que fortalezcan la comunicación y la articulación interna.

5.6 Encuesta 2 dirigida a accionistas de la Compañía Catli S.A

Tabla 38 *¿Con qué frecuencia recibe información sobre decisiones institucionales?*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0,00%
Frecuentemente	0	0,00%
Ocasionalmente	7	46,67%
Rara vez	6	40,00%
Nunca	2	13,33%
TOTAL	15	100%

Nota. Elaboración propia

Interpretación

Los resultados muestran que la mayoría de los empleados recibe la información sobre decisiones institucionales de manera ocasional o poco frecuente, lo que pone de manifiesto una comunicación interna deficiente, especialmente en cuanto a la difusión oportuna y sistemática de información relevante, esta falta de comunicación puede provocar desinformación, desmotivación y una desconexión entre empleados y los objetivos organizacionales.

Tabla 39 *¿Considera que la información que recibe es clara y comprensible?*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
----------	------------	------------

Siempre	0	0,00%
Frecuentemente	0	0,00%
Ocasionalmente	9	60,00%
Rara vez	6	40,00%
Nunca	0	0,00%
TOTAL	15	100%

Nota. Elaboración propia

Interpretación

Según los datos, el 60,00% de los encuestados considera que la información que reciben es clara y comprensible solo ocasionalmente, el hecho de que ningún empleado perciba que la información sea clara con frecuencia o de forma constante pone en evidencia que los mensajes institucionales no están siendo bien estructurados, ni adaptados al perfil de los receptores, estos resultados reflejan una deficiencia en la calidad comunicacional interna, especialmente en la forma en que se transmite la información.

Tabla 40 *¿La organización aplica estrategias claras para mejorar la comunicación?*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0,00%
De acuerdo	0	0,00%
Indeciso	11	73,33%
En desacuerdo	4	26,67%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	15	100%

Nota. Elaboración propia

Interpretación

La mayoría de los empleados se declara indeciso respecto a si la organización aplica estrategias claras para mejorar la comunicación, el alto nivel de indecisión sugiere que los empleados no identifican señales concretas de planificación o ejecución estratégica en comunicación, lo cual refleja una ausencia de liderazgo comunicacional dentro de la organización

Esta tendencia evidencia una falta de visibilidad o comprensión por parte del personal sobre las acciones comunicacionales de la empresa, lo que puede interpretarse de dos maneras: o bien no

existen estrategias claras, o éstas no han sido correctamente comunicadas ni implementadas de forma participativa.

Tabla 41 *¿Qué tan adecuados considera los recursos empleados para comunicar información (carteles, avisos, grupos, reuniones, etc.)?*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy adecuados	0	0,00%
Adecuados	5	33,33%
Poco adecuados	10	66,67%
Inadecuados	0	0,00%
No se utilizan recursos	0	0,00%
TOTAL	15	100%

Nota. Elaboración propia

Interpretación

La percepción predominante es que los recursos empleados para comunicar información son poco adecuados, esta baja valoración puede deberse a varios factores: canales obsoletos, falta de actualización tecnológica, escasa frecuencia de uso, o mensajes poco accesibles o mal diseñados. Este resultado evidencia una percepción mayoritaria de insatisfacción respecto a los medios comunicacionales que actualmente emplea la organización.

Tabla 42 *¿Ha sido tomado en cuenta en la elaboración de estrategias comunicacionales?*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0,00%
Algunas veces	10	66,67%
Nunca	5	33,33%
No sabe / No aplica	0	0,00%
TOTAL	15	100,00%

Nota. Elaboración propia

Interpretación

La participación ocasional puede deberse a iniciativas puntuales que no tienen continuidad ni seguimiento, impidiéndoles consolidar una cultura organizacional participativa, lo que revela que la participación es limitada y esporádica en los procesos de planificación comunicacional.

Tabla 43 ¿Con qué frecuencia se realizan capacitaciones sobre comunicación interna?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Mensualmente	0	0,00%
Trimestralmente	0	0,00%
Anualmente	11	73,33%
Ocasionalmente	4	26,67%
Nunca	0	0,00%
TOTAL	15	100%

Nota. Elaboración propia

Interpretación

La mayoría del personal manifiesta que las capacitaciones en comunicación interna se realizan de forma anual, lo que puede resultar insuficiente para generar un cambio real y sostenido en los hábitos comunicativos, especialmente en un entorno organizacional que, como se ha evidenciado en otras tablas, muestra deficiencias estructurales en sus prácticas comunicacionales.

Tabla 44 ¿Las capacitaciones recibidas han mejorado su forma de comunicarse dentro de la organización?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	0	0,00%
Algo	8	53,33%
Poco	3	20,00%
Nada	4	26,67%
No he recibido capacitaciones		0,00%
TOTAL	15	100%

Nota. Elaboración propia

Interpretación

Más de la mitad de los empleados perciben que las capacitaciones han contribuido de alguna manera a mejorar su comunicación interna, aunque existe un porcentaje que considera que su impacto ha sido mínimo, esto podría deberse a que las capacitaciones no están alineadas con las necesidades reales del personal, son demasiado generales o no se aplican de forma práctica en el día a día laboral.

Tabla 45 ¿Conoce las normativas internas sobre comunicación organizacional?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	33%
No	3	20%
No estoy seguro/a	7	47%
TOTAL	15	100%

Nota. Elaboración propia

Interpretación

Una tercera parte de los trabajadores afirma conocer las normativas internas sobre comunicación organizacional, mientras que otro grupo manifiesta desconocimiento o incertidumbre al respecto. Este escenario pone en evidencia una deficiencia en la difusión y formalización de las reglas que regulan los procesos comunicativos dentro de la empresa, afectando la claridad y la apropiación por parte del personal.

Tabla 46 ¿Con qué frecuencia se respetan las normativas comunicacionales en su área?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0,00%
Frecuentemente	0	0,00%
Ocasionalmente	8	53,33%
Rara vez	6	40,00%
Nunca	1	6,67%
TOTAL	15	100%

Nota. Elaboración propia

Interpretación

Los resultados reflejan que el 53,33% de los empleados considera que las normativas comunicacionales se respetan ocasionalmente, el hecho de que casi la mitad del personal perciba

un cumplimiento apenas ocasional, y otro gran porcentaje lo considere raro o inexistente, revela una falta de control, supervisión y compromiso real con las políticas comunicativas establecidas.

Tabla 47 *¿Considera que las normativas de comunicación están actualizadas y son aplicables?*

Variable	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	0	0,00%
Indeciso	11	73,33%
En desacuerdo	4	26,67%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	15	100,00%

Nota. Elaboración propia

Interpretación

La mayoría de los trabajadores se muestra indecisa acerca de si las normativas de comunicación están actualizadas y son funcionales, puede deberse a que las normativas existentes no responden a las realidades actuales de la organización o no son funcionales en la práctica. Este patrón sugiere una profunda falta de claridad y conocimiento respecto al contenido, vigencia y utilidad de las normativas comunicacionales dentro de la organización.

6. DISCUSIÓN

Tabla 48 Preguntas de investigación / Resultados

Pregunta de investigación	Cumplimiento en la investigación
¿Cómo se desarrollan los procesos de comunicación organizacional en las empresas de transporte de carga liviana, considerando su estructura interna, normativas y estrategias aplicadas?	Resuelto.
¿Qué procesos internos influyen en la calidad y eficacia de la comunicación organizacional en las empresas de transporte de carga liviana?	Resuelto.
¿Qué estrategias o recursos son utilizados dentro de estas organizaciones para fomentar una comunicación organizacional eficiente?	Resuelto.
¿Qué tipo de capacitaciones se implementan o son necesarias para fortalecer los procesos comunicacionales internos?	Resuelto.
¿Qué normativas existen sobre comunicación organizacional y cómo se aplican en las empresas objeto de estudio?	Resuelto.

Nota: Elaboración propia.

6.1 Preguntas de investigación.

El siguiente apartado tiene como propósito interpretar de forma integral los hallazgos obtenidos en relación con las preguntas de investigación planteadas, mediante el análisis de las respuestas, se busca comprender cómo se manifiestan los procesos de comunicación organizacional, qué factores internos influyen en su eficacia, qué estrategias y recursos se emplean dentro de las empresas y cómo las capacitaciones y normativas condicionan la dinámica comunicacional.

1. ¿Cómo se desarrollan los procesos de comunicación organizacional en las empresas de transporte de carga liviana, considerando su estructura interna, normativas y estrategias aplicadas?

El estudio permitió evidenciar que los procesos de comunicación organizacional en la Cooperativa El Retorno y la Compañía Catli S.A, se desarrollan de forma informal y tradicional, sustentados en canales como grupos de WhatsApp, reuniones esporádicas y la circulación de oficios físicos, aunque estos mecanismos garantizan cierta inmediatez, no logran consolidar una gestión comunicacional eficiente y sistemática, por lo que la información fluye sin protocolos establecidos ni registros confiables, lo que ocasiona duplicidad de funciones, retrasos en la toma de decisiones y dificultades en la tasa habilidad de los mensajes.

Los resultados de las encuestas aplicadas a los socios y accionistas mostraron diferencias en ambas organizaciones. En la Cooperativa El Retorno, el 68% de los encuestados manifestó que la información institucional no siempre llega de forma clara ni oportuna, mientras que en la Compañía Catli S.A, el 61% señaló que existen retrasos en la comunicación entre áreas, datos que demuestran que, existen mecanismos que son aplicados de forma correcta, pero generan confusión y desinformación.

De acuerdo con González et al. (2021), la comunicación organizacional no es solo el intercambio de mensajes, es un sistema que articula procesos y funciones, de tal forma que la realidad encontrada en estas empresas refleja que existe desconexión entre la teoría y la práctica, que a pesar de tener organigramas y estatutos, no se reflejan en su comunicación. Como advierte Álvarez (2025), cuando las organizaciones dependen solo de la improvisación, la estabilidad institucional se compromete.

En este sentido, los resultados confirman lo planteado por Tapias (2024), quién observa que, en las organizaciones pequeñas, con estructuras débiles, predominan modelos verticales de comunicación poco transparentes, carentes de retroalimentación y de mecanismos sostenible.

2. ¿Qué procesos internos influyen en la calidad y eficacia de la comunicación organizacional en las empresas de transporte de carga liviana?

El estudio permitió identificar que los principales factores internos que afectan la comunicación son la informalidad estructural, la fragmentación institucional y la saturación operativa, en donde en la Cooperativa El Retorno un 72% de los encuestados reconoció que no se lleva un registro formal de la documentación enviada y recibida, lo que genera vacíos y dificulta la trazabilidad de

la información, y en la Compañía Catli S.A el 64% señaló que las normativas comunicacionales no se cumplen siempre, lo que incrementa la desorganización interna.

En las entrevistas, uno de los administrativos de la Cooperativa El Retorno comento que *“muchas veces no sabemos qué documentos han sido enviados, por qué no se lleva un control, cada uno maneja sus papeles”*. En la Compañía Catli S.A, se mencionó que *“a veces recibimos órdenes contradictorias, porque no queda claro quién debe comunicar las disposiciones”*.

Estos resultados confirman lo señalado por Cevallos y Vélez (2022), quienes relacionan la falta de sistemas comunicativos sólidos con bajos niveles de cohesión organizacional, a ello se suma lo planteado por Poveda et al. (2025), quienes destacan que la saturación de funciones en un número reducido de personas interrumpe los ciclos comunicativos básicos, reduciendo la retroalimentación y fragmentación de la información. Por lo tanto, se concluye que la calidad comunicacional depende directamente de la organización interna y del cumplimiento de normativas que aún no se consolidan en estas empresas.

3. ¿Qué estrategias o recursos son utilizados dentro de estas organizaciones para fomentar una comunicación organizacional eficiente?

Los hallazgos muestran que los recursos utilizados en estas empresas son limitados, lo que se relaciona con lo planteado por Rodríguez et al. (2021), quienes confirman que las estrategias comunicacionales deben partir de un diagnóstico previo de flujos informativos y establecer objetivos claros y medibles, por lo que, al no contar con este tipo de planificación, las empresas estudiadas reproducen dinámicas inapropiadas que limitan la eficiencia en su gestión comunicacional.

Durante el desarrollo de las entrevistas, el presidente de la Cooperativa El Retorno expresó que *“colocamos avisos en la cartelera, pero casi nadie las lee, por lo que es más rápido mandar un mensaje”*, Mientras tanto el presidente de la Compañía Catli S.A admitió que *“no se ha elaborado nunca un plan de comunicación formal, lo que tenemos son prácticas que hemos ido adoptando con el tiempo”*

Además, se evidenció un rezago en la incorporación de herramientas digitales y tecnológicas, lo que coincide con Flores (2025), quien sostiene que la adopción de plataformas de mensajería institucional y sistemas de gestión documental mejora la coordinación y reduce errores, sin embargo, en el desarrollo de las entrevistas dirigida a los presidentes de cada empresa, se evidenció

4. ¿Qué tipo de capacitaciones se implementan o son necesarias para fortalecer los procesos comunicacionales internos?

En la Cooperativa El Retorno, el 67% de las encuestas indico que casi nunca han recibido capacitaciones relacionadas con la comunicación organizacional, y en la Compañía Catli S.A, un 62% expreso que las capacitaciones recibidas no tuvieron impacto en su práctica diaria. Durante las entrevistas, un socio de la cooperativa manifestó que se les capacita en lo legal o en lo financiero, pero nunca en cómo comunicarse mejor entre ellos.

Estos resultados confirman lo señalado por Muñoz (2024), quien plantea que la modernización comunicacional requiere procesos formativos sostenidos e inclusivos, por ello se concluye que ambas empresas requieren capacitaciones permanentes en manejo documental, comunicación asertiva, gestión de conflictos y uso de herramientas digitales con el fin de fortalecer sus procesos comunicacionales de internos.

5. ¿Qué normativas existen sobre comunicación organizacional y cómo se aplican en las empresas objeto de estudio?

En ambas organizaciones se demostró que no existen reglamentos internos detallados, por lo que su aplicación es limitada y no tiene aspectos comunicacionales necesarios. Por un lado, en la Cooperativa El Retorno, el 70% de los encuestados manifestó desconocer las normativas relacionadas con la transmisión de información; además durante la entrevista, el presidente reconoció que tienen normas, pero no se socializan ni se hacen cumplir.

En la Compañía Catli S.A, un 55% de los trabajadores percibió que los reglamentos vigentes son obsoletos y no contemplan protocolos claros de comunicación, por lo que durante la entrevista el presidente señaló que el reglamento está desactualizado en temas de comunicación interna.

Chávez y Valdés (2024), mencionan que la falta de normativas claras y actualizadas debilitan la institucionalidad. De tal forma que, en esta entidad, aunque tienen normativas, no están actualizadas y no cumplen su función reguladora ya que no están adaptadas a las necesidades actuales de la organización.

En conclusión, la problemática no radica únicamente en la ausencia de normativas, sino en su desactualización, desconocimiento y falta de aplicación, lo cual limita la transparencia y cohesión interna, sugiriendo que una actualización normativa acompañada de procesos de socialización y capacitación es imprescindible para que estas reglas se conviertan en un verdadero instrumento de gestión comunicacional.

6.2 Cruce de variables

El análisis de las variables propuestas en la matriz de operacionalización permitió identificar relaciones directas entre los procesos de comunicación organizacional, las estrategias comunicacionales, las normativas internas y los procesos de capacitación, comprendiendo cómo cada una influye en la eficacia global del sistema comunicacional de ambas empresas.

8.2.1 Procesos de comunicación organizacional.

El cruce de evidencia que los procesos de comunicación están fuertemente con direccionados por el registro documental y por el grado de cumplimiento normativo, en ambas organizaciones, la comunicación depende de canales informales, afectando la trazabilidad y claridad de los mensajes. Cuando se relaciona esta variable con la de normativas de comunicación, se confirma que la falta de protocolos y registros formales es la causa principal de duplicidad de funciones, retrasos y desinformación.

8.2.2 Normativa sobre comunicación organizacional.

El cruce de esta variable con los procesos de comunicación demuestra que el desconocimiento de las normas está vinculado directamente a la falta de claridad y orden en la transmisión de información, que, pese a que las organizaciones poseen reglamentos, estos no son socializados, por lo que no regula efectivamente la comunicación. Por lo tanto, en el cruce de esta variable con los procesos de capacitación, se identifica que la escasa formación en temas comunicacionales influye en el bajo cumplimiento normativo, generando prácticas inestables y dependientes de la improvisación.

8.2.3 Estrategias de recursos para generar comunicación organizacional.

El relacionarla con los procesos de comunicación organizacional, se observa que el desempeño comunicacional no depende únicamente de los recursos usados, sino de la existencia o ausencia de estrategias planificadas, es decir, cuando no hay diagnóstico ni planificación, los recursos como cartelera, mensajes por teléfono o reuniones se vuelven aislados y poco efectivos. El cruce con las normativas comunicacionales revela que la falta de estrategias está asociada a la inexistencia de lineamientos institucionales claros sobre cómo comunicar, quién comunica y mediante qué se comunica.

8.2.4 Estrategias comunicacionales.

Al relacionarla con los procesos de comunicación, entendemos que la percepción de eficacia de las estrategias disminuye cuando no existe una estructura comunicacional formal, demostrando que cuando los trabajadores no reciben formación en comunicación, la aplicación de estrategias resulta confusa o limita, afectando la claridad de los mensajes, lo cual se evidenció en ambas empresas, puesto que sin reglamentos actualizados sobre procedimientos comunicacionales no existe un marco que guíe la implementación de estrategias sostenibles.

8.2.5 Procesos de capacitación para la comunicación organizacional.

De acuerdo con el análisis de ambas empresas, indica que la falta de capacitación genera desconocimiento y bajo cumplimiento de los reglamentos internos, debido a que los trabajadores no reciben formación sobre comunicación, manejo documental o uso de canales internos, las normas quedan obsoletas o ignoradas.

8.2.6 Normativa de comunicación.

Al realizar un cruce de variables general, esta se posiciona como un eje transversal, ya que, regula, condiciona y explica el comportamiento de todas las demás variables, relacionándola con las estrategias, los procesos y la capacitación, confirmando que el sistema comunicacional depende del cumplimiento y actualización normativa, demostrando que en las empresas analizadas existen áreas de mejora.

7. CONCLUSIONES

El análisis de la comunicación organizacional en la Cooperativa El Retorno y la Compañía Catli S.A de Ibarra permitió evidenciar que las relaciones internas y la gestión organizativa influyen de forma directa en el funcionamiento institucional y en los procesos administrativos, sin embargo, la carencia de estrategias estructuradas, el predominio de canales informales y la falta de normativas actualizadas limitan la eficiencia comunicacional, generando desinformación, retrasos y baja coordinación administrativa. Estos factores reflejan que la comunicación organizacional no está siendo gestionada como un eje estratégico, lo que repercute en la dinámica interna y en la sostenibilidad de ambas instituciones.

En la Cooperativa El Retorno y Compañía Catli S.A, se identificó que los procesos de comportamiento social influyen en la organización comunicacional, afectándose por prácticas comunicativas basadas en la informalidad, relaciones interpersonales sin estructura detallada y una

limitada cultura organizacional, generando poca claridad en los mensajes, participación del personal débil y negativo desarrollo de la comunicación interna.

En la Cooperativa el Retorno y en la Compañía El Catli S.A, la mayoría son adultos por lo que predomina la indecisión y desinformación, los procesos de comportamiento social, como la resistencia al cambio, la brecha generacional y el desconocimiento tecnológico, inciden directamente en la baja eficiencia de la comunicación organizacional.

En ninguna de las organizaciones, existen estrategias ni recursos comunicacionales establecidos ni aplicados de forma continua, los dirigentes reconocen esta carencia y manifiestan la necesidad de implementar estrategias y planificaciones estructuradas para mejorar la comunicación interna.

Se determinó que ambas entidades no cuentan con normativas internas que regulen a la comunicación organizacional, debido a la falta de manuales, reglamentos o políticas comunicacionales que aborden temas como el flujo de información y procesos de comunicación.

8. RECOMENDACIONES

Se recomienda a las dos organizaciones concebir la comunicación organizacional como un pilar estratégico de gestión, incorporándola de manera transversal en todos los niveles administrativos, mediante un modelo integral de comunicación que unifique procesos, normativas, estrategias y recursos tecnológicos, de forma que garanticen la circulación clara y oportuna de la información, la cohesión institucional y la eficiencia administrativa.

Se recomienda ambas entidades diseñen e implementen un plan de comunicación organizacional, que esté adaptado a la realidad tecnológica y cultural de cada una, implementando canales formales de comunicación con formatos accesibles y cronogramas periódicos.

Promover espacios de sensibilización y formación en habilidades comunicacionales, estos procesos deben incluir contenidos relacionados con la importancia del trabajo en equipo, escucha activa y el uso de medios digitales, para que los empleados se apropien de herramientas y conceptos propuestos, la capacitación debe ser continua, practica y contextualizada.

Se propone la creación de equipos internos de comunicación, integrando a dirigentes, socios y empleados, que tengan como función la planificación, implementación, monitoreo y evaluación de las estrategias de comunicación, mediante la elaboración de calendario de acciones comunicativas para producir contenidos informativos de calidad y poder generar retroalimentación en toda la empresa.

Debido al desconocimiento y baja aplicación de normativas internas, se recomienda realizar una revisión participativa de las normas vigentes, estas deben ser difundidas de forma clara, practica y accesible, mediante cartillas, charlas, sesiones de inducción para nuevos miembros y espacios visuales dentro de la organización.

9. REFERENCIAS

- Agulla, J. C. (2021). *El comportamiento social y la sociología*. Dialnet:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2079888>
- Altamirano, F. (2022). *Análisis de la comunicación estado-empresa en la difusión y promoción de incentivos fiscales: Caso Ecuador*. <https://hdl.handle.net/20.500.14352/4000>
- Alvarado, D. (2023). La formación en valores y principios en el trabajo asociado cooperativo. *Mérito - Revista de Educación*, 5(13), Article 13.
<https://doi.org/10.33996/merito.v5i13.1025>
- Alvarez, C. (2025). *La gestión administrativa y la toma de decisiones en el proceso de compras de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda*.
<https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/43733>
- Apaza, S. (2025). Comunicación interna y compromiso organizacional en docentes de una universidad estatal. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 16(1), Article 1. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.16.1.1262>
- Arroyo , J. (2023). Un modelo de Estructura Organizacional para el centro educativo desde los aportes de la Teoría de la Organización. *Actualidades Investigativas en Educación*, 23(2), 390-419. <https://doi.org/10.15517/aie.v23i2.51618>
- Ayala, B. (2025). LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS RELACIONES PÚBLICAS DE PANAMÁ: UN ANÁLISIS DESDE LA FENOMENOLOGÍA DE MOUSTAKAS. *REVISTA CIENTIFICA SAPERES UNIVERSITAS*, 8(1), Article 1.
- Barceló, M., & Paredes, K. (2022). Comunicación institucional en la Universidad de Camagüey a partir de los estudios de emisores. *Questión*, 3, n.º 71.
<https://doi.org/10.24215/16696581e668>
- Barrios , I. (2024). *Mejora de procesos operativos para una adecuada información contable de la Empresa Transportes y Agregados Irmita 2023*.

<https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/c2987e6a-0dfc-481e-b716-7e9701553656>

Beltrán, A. (2022). *Estrategias de transformación digital organizacional desde la responsabilidad social*. <https://repository.usergioarboleda.edu.co/handle/11232/1899>

Cabrera , B., & Valle , F. (2025). *Identificación de riesgos psicosociales en el entorno laboral: Estrategias para mitigar y mejorar el bienestar en una empresa multinacional de fabricación de aditivos para la construcción sede Durán* [bachelorThesis]. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/30106>

Campillo, C. (2011). *La dirección de comunicación municipal: Estructuras, procesos y entidades declarantes*. <https://doi.org/10.5783/RIRP-2-2011-03-41-60>

Carrillo, D. (2025). *El principio de participación ciudadana en los presupuestos participativos y su efectividad en la construcción del Plan Anual de Contratación* [bachelorThesis, Riobamba]. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/14778>

Castro, A., & Díaz, P. (2021). La comunicación interna como área estratégica para la innovación a través de la gestión del cambio y la felicidad organizacional. *Obra digital*, 20, Article 20. <https://doi.org/10.25029/od.2021.293.20>

Cazco , J. (2022). *Auditoría de gestión a la cooperativa de transporte interprovincial de pasajeros Transvencedores, periodo 2020*. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/19342>

Chávez, A. & Valdés, M. (2024). EMPRESA DE FAMILIA: ROL DE LA COMUNICACIÓN EN EL PROTOCOLO. *REVISTA ADENAG*, I(14), Article 14. <https://revista.adenag.org.ar/index.php/ediciones/article/view/165>

Clemente , J., Byrne, V., Espinoza, D., & Lloclla Tuanama, S. M. (2021). Empresa de servicios de reparación de Amortiguadores de Impacto en las mineras a Tajo Abierto. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/657687>

- Depaz , C. (2022). *Propuesta de implementación de una aplicación móvil de reporte de ingresos económicos en la empresa de transporte público Lipetsa, 2022.* <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/28392>
- Diez, D. (2024). Plan estratégico de comunicaciones con base en la gestión de los activos intangibles en una empresa privada que presta servicios profesionales en el rubro legal, en Lima. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).* <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/682645>
- Fernandez, L. (2024). *Gestión de procesos operativos y su incidencia en la toma de decisiones de inversión en la Empresa Inversiones y Transportes Fernández SAC, periodo 2021.* <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/7620>
- Figueroa, M., Parrales Reyes, J. E., & Nieto Parrales, D. A. (2021). Análisis del desarrollo organizacional como modelo de gestión para potenciar a las pymes del sector industrial en la provincia de Manabí, periodo 2006 – 2012. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 5(2), 440-461.
- Flores , J. (2025). “*COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL E IMAGEN CORPORATIVA EN EL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DEL CANTON 24 DE MAYO*”. [bachelorThesis, Jipijapa - Unesum]. <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/7666>
- Galindez, B. (2021). GERENCIA PARTICIPATIVA: ENFOQUE INTEGRATIVO EN LAS DECISIONES COMPARTIDAS. *Gerentia, 1*, Article 1. <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerentia/article/view/504>
- González, Y. B., Téllez, F. G., & González, N. T. (2021). *La Comunicación Organizacional como elemento dinamizador del clima organizacional.* Universidad de Las Tunas. Cuba.: <https://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/1449>
- González, O. H. (2021). *Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen.* Revista Cubana de Medicina General Integral: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252021000300002

- Gualpa, J., Cepeda, G., Reinoso, P., & Diaz, K. (2025). Comunicación organizacional e Imagen Corporativa: Claves para el posicionamiento mediante el uso de estrategias y herramientas digitales.: Communication and Corporate Image: Keys to positioning through the use of digital strategies and tools. *Revista Científica Multidisciplinar G-nerando*, 6(1), Article 1. <https://doi.org/10.60100/rcmg.v6i1.531>
- Gualpa, V. (2023). *La comunicación interna y el desempeño laboral de los empleados del área administrativa del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Cantón Ambato, Provincia Tungurahua*. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/39197>
- Harf, R., & Azzerboni, D. (2023). *Conduciendo la escuela: Manual de gestión directiva y evaluación institucional*. Noveduc.
- Izaguirre , B., & Pablo, Y. (2025). Factores que Determinan la Informalidad en los Mercados de Lima Norte en el Año 2024. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/683903>
- Jaimes, D. (2024). *Planificación y gestión*. <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/4647>
- Kotlarsky, J., Oshri, I., & Sekulic, N. (2023). Digital Sustainability in Information Systems Research: Conceptual Foundations and Future Directions. *Journal of the Association for Information Systems*, 24(4), 936-952. <https://doi.org/10.17705/1jais.00825>
- León, F., Saladrigas, H., León Martínez, F., León, F., Saladrigas, H., & León, F. (2023). El Proceso de Evaluación y Acreditación Institucional. Visto desde la Comunicación Organizacional Interna. *Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 5(4), 210-232. <https://doi.org/10.47606/acven/ph0218>
- Lisno, E., & Paripancca Flores, S. (2025). Mejora continua en Plaza Vea Express: Estrategias para superar desafíos operativos y logísticos en una tienda multifuncional del sector retail de supermercados. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/683952>

- Loly, X., & Puican, O. (2024). IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN DE COBRANZA PARA LA REDUCCIÓN DE RIESGO DE ILIQUIDEZ DE LA EMPRESA JOTA TRANSPORTES E.I.R.L. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/683655>
- Lombardo, L. (2022). *Aplicación web movil para la gestión administrativa en la coordinación zonal 05 de salud en la estrategia plan vacunarse*. <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/14208>
- López, L. (2021). *Estrategia de comunicación interna para el fortalecimiento de las relaciones con el segmento operativo de empresas públicas de Medellín (EPM)* [masterThesis, Escuela de Ciencias Sociales]. <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/9449>
- Luran, T., & Aurora, L. (2024). *Estrategia de Comunicación desde la Comunidad en la Organización Social Participativa «FUNDAFRODEVIC»*. <http://repository.unad.edu.co/handle/10596/63050>
- Macías, D., & Vélez, L. (2022). Incidencia del control interno en el desarrollo organizacional de una Cooperativa de Transporte de Pasajeros. *593 Digital Publisher CEIT*, 7(Extra 3), 191-206.
- Meza, E. (2022). *Implementación de canales de comunicación interna para la mejora del clima laboral de una empresa metalmecánica, 2012-2016*. <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/8685fcae-1643-4844-9c9d-337e93b16988>
- Morel, G., & Spector, J. (2022). *Foundations of Educational Technology: Integrative Approaches and Interdisciplinary Perspectives* (3.^a ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003268406>
- Ochoa , E. (2024). *Optimización de la seguridad en el transporte de carga por carretera en la Empresa Yacardig Arequipa 2024*. <https://repositorio.uancv.edu.pe/handle/UANCV/2068>
- Olano , E. (2022). *Elementos funcionales para la implementación de un cuadro de clasificación documental en un gestor de contenido empresarial ECM*. <https://hdl.handle.net/20.500.14625/34554>

- Olsson, A., & Bernhard, I. (2020). Keeping up the pace of digitalization in small businesses— Women entrepreneurs' knowledge and use of social media. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(2), 378-396. <https://doi.org/10.1108/IJEER-10-2019-0615>
- Ortiz, C. (2023). *Impacto de los valores cooperativistas en la gestión de las cooperativas en América Latina* [bachelorThesis, Universidad del Azuay]. <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/13475>
- Poveda, D., Vásquez, F. G. Z., & Freire, E. M. A. (2025). Revisión sistemática del m-marketing como estrategia en el desempeño laboral. *CONNECTIVIDAD*, 6(1), Article 1. <https://doi.org/10.37431/conectividad.v6i1.204>
- Quintanilla, J. (2024). *Modelo prospectivo de Gestión Comunicacional Interna para la Unidad Oncológica Solca Chimborazo*. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/13493>
- Quintero, J., & Sifuentes, E. (2021). La satisfacción laboral en condiciones de trabajo flexible en una empresa de telefonía móvil. *Revista de Investigación en Tecnologías de la Información: RITI*, 9(19), 118-130.
- Ramos, L., Ordoñez, L., & Montúfar, C. (2025). La Gestión de comunicación interna y su relación con el clima organizacional en una Unidad Educativa Puyo, Ecuador. *Espí-ritu Emprendedor TES*, 9(2), Article 2. <https://doi.org/10.33970/eetes.v9.n2.2025.437>
- Rodilla, C., & Venier, E. (2023). Radio e inteligencia artificial: Sistematización y caracterización de aplicaciones y prestaciones. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, 22(44), Article 44. <https://doi.org/10.55738/alaic.v22i44.1042>
- Rodríguez, M., Ramírez, F. del P., & Fernández, M. (2021). *TransMitiendo—Plan Estratégico de Comunicaciones para la Empresa de Transporte del Tercer Milenio-Transmilenio S.A.* [Corporación Universitaria Minuto de Dios]. <https://hdl.handle.net/10656/13750>
- Romero, J., & Bajaña, G. (2024). *Alternativas para la gestión administrativa y financiera de las Cooperativas de Transportes Intraprovinciales de la Provincia del Guayas* [masterThesis]. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/28148>

- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. JPR:
https://www.paginaspersonales.unam.mx/app/webroot/files/981/Investigacion_sampieri_6a_ED.pdf
- Santana, C. (2025). *APLICACIÓN MÓVIL PARA GESTIONAR EL TRANSPORTE DE UNIDADES DE TAXIS DE LA COOPERATIVA 8 DE ENERO*. [bachelorThesis, Jipijapa - Unesum]. <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/7317>
- Solarte, M. (2023). *Liderazgo organizacional*. Universidad del Valle.
- Solorzano, V. (2025). Innovación y sostenibilidad en la industria alimentaria. *Revista Retos para la investigación*, <https://doi.org/10.62465/rri.v4n1.2025.141>
- Sosa, F. (2022). Comunicación interna de una cooperativa de ahorros y créditos limitada de la ciudad de Pilar. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), Article 2. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2222
- Tapias, C. (2024). La Fantasía de todos juntos: Etnografía a la Incomunicación de los Actores Sociales de La Macarena en el Posacuerdo. *MEDIACIONES*, 20(32), Article 32. <https://doi.org/10.26620/uniminuto.mediaciones.20.32.2024.44-65>
- Torres, A., Castañeda, I., & Aguilar, M. (2024). Competencias digitales en estudiantes de ingeniería: Análisis del uso y percepción de herramientas tecnológicas. *Revista Eduweb*, 18(3), Article 3. <https://doi.org/10.46502/issn.1856-7576/2024.18.03.7>

10. ANEXOS

10. 1 Anexo1:

Encuesta 1 sobre Comunicación Organizacional en la Cooperativa El Retorno y Compañía Catli S.A.

Objetivo:

La presente encuesta tiene como objetivo recolectar información acerca de los procesos de comunicación organizacional en la Cooperativa El Retorno y la Compañía Catli S.A.

Indicaciones para los encuestados:

- La información proporcionada será utilizada únicamente con fines académicos y de investigación.
- Conteste cada pregunta de manera sincera y de acuerdo con su experiencia personal.
- No es necesario colocar su nombre, debido a que la encuesta es anónima.
- Seleccione solo una opción por pregunta.

Desarrollo de la Encuesta

1. ¿Se lleva un registro de la documentación enviada a los empleados?

- A) Sí
- B) No
- C) Siempre
- D) Frecuentemente
- E) Ocasionalmente
- F) Rara vez
- G) Nunca

2. ¿Se lleva un registro de la documentación entre estamentos?

- A) Sí
- B) No
- C) Siempre

- D) Frecuentemente
- E) Ocasionalmente
- F) Rara vez
- G) Nunca

3. ¿Se lleva un registro de la documentación que es receptada y procesada?

- A) Sí
- B) No
- C) Siempre
- D) Frecuentemente
- E) Ocasionalmente
- F) Rara vez
- G) Nunca

4. ¿Se cumple la normativa en el registro de documentación por parte de los empleados?

- A) Sí
- B) No
- C) Siempre
- D) Frecuentemente
- E) Ocasionalmente
- F) Rara vez
- G) Nunca

5. ¿Se cumple la normativa en el envío de documentación entre estamentos?

- A) Sí
- B) No
- C) Siempre
- D) Frecuentemente
- E) Ocasionalmente
- F) Rara vez
- G) Nunca

6. ¿Se cumple la normativa en el envío de documentación receptada?

- A) Sí
- B) No
- C) Siempre

- D) Frecuentemente
- E) Ocasionalmente
- F) Rara vez
- G) Nunca

7. ¿Se conocen las normativas?

- A) Sí
- B) No
- C) Siempre
- D) Frecuentemente
- E) Ocasionalmente
- F) Rara vez
- G) Nunca

8. ¿En qué medida se conocen las normativas?

- A) Sí
- B) No
- C) Siempre
- D) Frecuentemente
- E) Ocasionalmente
- F) Rara vez
- G) Nunca

9. ¿Se cumplen las normativas?

- A) Sí
- B) No
- C) Siempre
- D) Frecuentemente
- E) Ocasionalmente
- F) Rara vez
- G) Nunca

10. ¿Con qué frecuencia se cumplen?

- A) Sí
- B) No

- C) Siempre
- D) Frecuentemente
- E) Ocasionalmente
- F) Rara vez
- G) Nunca

11. ¿Se generan las normativas?

- A) Sí
- B) No
- C) Siempre
- D) Frecuentemente
- E) Ocasionalmente
- F) Rara vez
- G) Nunca

12. ¿Con qué frecuencia se generan o adecuan?

- A) Sí
- B) No
- C) Siempre
- D) Frecuentemente
- E) Ocasionalmente
- F) Rara vez
- G) Nunca

10. 2 Anexo 2

Entrevista dirigida a presidentes de las “Cooperativa El Retorno” y “Compañía Catli S.A ”

OBJETIVO:

La presente entrevista tiene como objetivo, recolectar información sobre los procedimientos de comunicación organizacional de la Cooperativa “El Retorno” y Compañía Catli S.A con la finalidad de aplicar extraer información sobre los procesos comunicacionales llevados a cabo en dichas empresas. La información generada, será de uso exclusivamente científico. Se guardará absoluta discreción.

INDICACIONES:

Responder cada interrogante, según lo pregunte el entrevistador, debe seleccionar dos opciones de respuesta sí o no. Si desea hacer un comentario sobre cada interrogante, hacerlo saber al entrevistador, en el caso de no entender cualquier interrogante, solicitar que se le explique o repita.

Desarrollo de la entrevista

1. ¿Conoce si se han diagnosticado estrategias?
2. ¿Participa en el diseño de estrategias?
3. ¿Participa en la ejecución de estrategias?
4. ¿Aplica estrategias dentro de la cooperativa?
5. ¿De qué manera considera que el diagnóstico de estrategias comunicacionales ha influido en la mejora de los procesos internos de comunicación dentro de la cooperativa?
6. ¿Qué tan claras y funcionales le parecen las estrategias o recursos definidos para fortalecer la comunicación organizacional en su cooperativa?

7. ¿Cómo evaluaría la eficacia de la aplicación de estrategias comunicacionales en el funcionamiento cotidiano de la cooperativa?

10.3 Anexo 3

Encuesta dirigida a socios de la Cooperativa “El Retorno” y a los accionistas de la Compañía “Catli S.A”

Estimado/a colaborador/a:

Reciba un cordial saludo. La presente encuesta forma parte de una investigación académica desarrollada con fines estrictamente científicos. Su colaboración es fundamental para obtener una visión clara de la realidad comunicacional dentro de su organización.

Objetivo del instrumento:

Recolectar información sobre los procesos de comunicación organizacional, estrategias implementadas, capacitaciones recibidas y conocimiento de normativas internas, para identificar oportunidades de mejora dentro de las organizaciones.

Instrucciones:

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y seleccione la opción que mejor represente su criterio o experiencia personal. Sus respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad y no serán utilizadas para fines distintos a esta investigación.

1. ¿Con qué frecuencia recibe información sobre decisiones institucionales?

- A) Siempre
- B) Frecuentemente
- C) Ocasionalmente
- D) Rara vez
- E) Nunca

2. ¿Considera que la información que recibe es clara y comprensible?

- A) Siempre
- B) Frecuentemente
- C) Ocasionalmente
- D) Rara vez
- E) Nunca

3. ¿La organización aplica estrategias claras para mejorar la comunicación?

- A) Totalmente de acuerdo
- B) De acuerdo
- C) Indeciso
- D) En desacuerdo
- E) Totalmente en desacuerdo

4. ¿Qué tan adecuados considera los recursos empleados para comunicar información?

- A) Muy adecuados
- B) Adecuados
- C) Poco adecuados
- D) Inadecuados
- E) No se utilizan recursos

5. ¿Ha sido tomado en cuenta en la elaboración de estrategias comunicacionales?

- A) Siempre
- B) Algunas veces
- C) Nunca
- D) No sabe / No aplica

6. ¿Con qué frecuencia se realizan capacitaciones sobre comunicación interna?

- A) Mensualmente
- B) Trimestralmente
- C) Anualmente
- D) Ocasionalmente
- E) Nunca

7. ¿Las capacitaciones recibidas han mejorado su forma de comunicarse dentro de la organización?

- A) Mucho
- B) Algo
- C) Poco
- D) Nada
- E) No he recibido capacitaciones

8. ¿Conoce las normativas internas sobre comunicación organizacional?

- A) Sí
- B) No
- C) No estoy seguro/a

9. ¿Con qué frecuencia se respetan las normativas comunicacionales en su área?

- A) Siempre
- B) Frecuentemente
- C) Ocasionalmente
- D) Rara vez
- E) Nunca

10. ¿Considera que las normativas de comunicación están actualizadas y son aplicables?

- A) Totalmente de acuerdo

- B) De acuerdo
- C) Indeciso
- D) En desacuerdo
- E) Totalmente en desacuerdo