



Título del trabajo de grado

Análisis de las Estrategias de Comunicación Interna y su Impacto en la Adjudicación de  
Licitaciones en una Empresa Privada en Medellín 2024

Jonathan Bernal Olaya

Michelle Andrea Blandón Agudelo

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

octubre de 2024

# ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN UNA EMPRESA PRIVADA

Análisis de las Estrategias de Comunicación Interna y su Impacto en la Adjudicación de Licitaciones en una Empresa Privada en Medellín 2024

Jonathan Bernal Olaya

Michelle Andrea Blandón Agudelo

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor(a)

Henry Alberto Rodríguez Guzmán

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

octubre de 2024

## Contenido

Lista de figuras.....	6
Lista de anexos.....	7
Resumen.....	8
Abstract.....	10
Introducción .....	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	12
1.1 Descripción del problema .....	12
1.1.1 La comunicación vertical y la cultura.....	13
1.2 La pregunta de investigación .....	13
1.3 Los objetivos de investigación.....	14
1.3.1 Objetivo general.....	14
1.3.2 Objetivos específicos .....	14
1.4 Justificación de la investigación .....	14
1.4.1 Ambiente laboral y satisfacción en empleados.....	15
1.4.2 Importancia de la investigación para el lector .....	15
2 MARCO DE REFERENCIA.....	17
2.1 Marco Histórico de Antecedentes.....	17
2.2 Marco Teórico y Conceptual .....	19
2.3 Marco Normativo.....	24
3 METODOLOGÍA.....	25

3.1	Enfoque y alcance de la investigación .....	25
3.2	Población y muestra .....	26
3.2.1	Definición de la población .....	26
3.2.2	Calculo y selección de la muestra .....	27
3.3	Instrumentos.....	28
3.3.1	Instrumentos en el Enfoque Cuantitativo.....	28
3.3.2	Instrumentos en el Enfoque Cualitativo.....	29
3.4	Descripción de procedimientos.....	31
3.4.1	Encuestas.....	31
3.4.2	Encuestas de satisfacción .....	32
3.4.3	Notas de campo.....	32
3.5	Análisis de información .....	33
3.5.1	Análisis exploratorio.....	33
3.5.2	Análisis descriptivo.....	33
3.6	Consideraciones éticas .....	34
3.6.1	Análisis de consideraciones éticas .....	34
4	HIPOTESIS.....	36
4.1	Las variables .....	36
4.1.1	Variables independientes .....	37
4.1.2	Variables dependientes .....	37
4.2	Planteamiento de hipótesis.....	37

5	RESULTADOS.....	39
5.1	Resultados generales.....	39
5.1.1	Análisis de participación y adjudicación por periodos de tiempo .....	39
5.1.2	Comparación entre licitaciones y adjudicaciones por periodo .....	40
5.2	Resultados específicos .....	41
5.2.1	Métodos y frecuencia de comunicación entre líderes de área.....	41
5.2.2	Métodos y frecuencia de comunicación interna en los equipos de trabajo... 45	
5.2.3	Métodos y frecuencia de comunicación con los Stakeholders.....	50
5.2.4	Métodos y frecuencia de comunicación con los Stakeholders.....	52
5.2.5	Notas de campo sobre la percepción de la comunicación en los equipos.....	54
6	CONCLUSIONES .....	56
	Referencias.....	58
	Anexos .....	62

**Lista de figuras**

Figura 1. División de instrumentos por áreas .....	31
Figura 2. La distribución porcentual de la participación y adjudicación en licitaciones por periodo (2018-2019, 2020-2021, 2020-2023).....	39
Figura 3. Comparación directa entre el número de licitaciones en las que se participó y el número de adjudicaciones en cada periodo. ....	40
Figura 4. Resultados encuesta sobre Métodos de Comunicación entre líderes de área en la empresa .....	41
Figura 5. Resultados encuesta a los equipos de trabajo sobre los métodos de comunicación y su frecuencia de uso.....	45
Figura 6. Resultados nivel satisfacción por área.....	49
Figura 7. Resultados encuesta a Stakeholders sobre métodos de comunicación y frecuencia .....	50
Figura 8. Resultados encuesta sobre la participación y adjudicación de licitaciones periodo del 2018 al 2023.....	52
Figura 9. Resultados notas de campo desde el observador, sobre la comunicación de los equipos .....	54

**Lista de anexos**

Anexo A. Formato de Encuesta sobre Adjudicación de licitaciones .....	62
Anexo B. Formato de Encuesta sobre Métodos de Comunicación.....	63
Anexo C. Formato de Encuesta sobre Percepciones y Sentimientos.....	66
Anexo D. Formato de Encuesta sobre Percepciones y Sentimientos.....	69
Anexo E. Formato de notas de campo sobre Percepciones y Sentimientos.....	72
Anexo F. Instrumento de aceptación y autorización.....	73

## Resumen

*Palabras clave: Comunicación organizacional, frecuencia, información, eficiencia, claridad, estrategias de comunicación, colaboración, retroalimentación, interacción, licitaciones.*

La presente investigación se enfoca en analizar las estrategias de comunicación implementadas por los gerentes de área en una empresa privada dedicada a la expansión de marcas de retail a nivel nacional a través de contratos de corretaje. Se seleccionó esta temática debido a la pérdida recurrente de contratos durante el año 2024 en procesos de licitaciones, lo que sugiere posibles deficiencias en la comunicación interna de la organización. La comunicación interna es crucial para el funcionamiento eficaz de cualquier empresa, y su ausencia o ineficacia puede tener consecuencias significativas, como la pérdida de contratos y la falta de éxito en los negocios. La investigación se centra en analizar cómo las estrategias de comunicación actuales están afectando la capacidad de la empresa para obtener licitaciones y firmar contratos.

El estudio empleará un enfoque mixto, utilizando métodos cuantitativos y cualitativos. El enfoque cuantitativo recopilará datos numéricos sobre el número de licitaciones obtenidas en los últimos 5 años, así como información sobre las empresas que han invitado a la empresa a licitar en ese período. Por otro lado, el enfoque cualitativo explorará las percepciones y emociones de los líderes, equipos de trabajo y stakeholders externos con respecto a la entrega y recepción de información en la empresa, permitiendo entender como los lideres de área comunican la información a sus equipos de trabajo y como es recibida.

En resumen, se espera que esta investigación identifique deficiencias en las estrategias de comunicación interna y brinde recomendaciones para mejorarlas. Se busca contribuir al

desarrollo de prácticas de comunicación más efectivas dentro de la organización, lo que podría conducir a una mayor cohesión, productividad y éxito empresarial.

**Abstract**

*Keywords: Organizational communication, frequency, information, efficiency, clarity, strategy, collaboration, feedback, interaction, tenders.*

This research focuses on analyzing the communication strategies implemented by area managers in a private company dedicated to the national expansion of retail brands through brokerage contracts. The topic was selected due to the recurring loss of contracts during the 2024 bidding processes, suggesting possible deficiencies in the organization's internal communication. Internal communication is crucial for the effective functioning of any company; its absence or inefficiency can lead to significant consequences, such as contract losses and business failures. This study evaluates how current communication strategies affect the company's ability to secure bids and sign contracts.

A mixed-methods approach will be employed, utilizing both quantitative and qualitative methods. The quantitative approach will collect numerical data on the number of bids obtained over the past five years, as well as information regarding companies that have invited the organization to bid during this period. Conversely, the qualitative approach will explore the perceptions and emotions of leaders, work teams, and external stakeholders regarding the delivery and reception of information within the company, providing insight into how area managers communicate information to their teams and how it is received.

Ultimately, this research aims to identify deficiencies in internal communication strategies and provide recommendations for improvement. The goal is to contribute to the development of more effective communication practices within the organization, potentially leading to greater cohesion, productivity, and business success.

## **Introducción**

El propósito de esta investigación es analizar el impacto de las estrategias de comunicación implementadas en una organización privada en Medellín, específicamente en el año 2024 y en el contexto de la adjudicación de licitaciones. La finalidad de este estudio es comprender cómo las acciones de comunicación dentro de la empresa afectan directamente la capacidad de participar y tener éxito en procesos de licitación.

En el actual escenario competitivo, donde la comunicación juega un papel fundamental en el reconocimiento y posicionamiento de las organizaciones, es crucial examinar cómo las estrategias comunicativas influyen en la capacidad de la empresa para obtener contratos de manera efectiva. El impacto de estas estrategias no solo se refleja en la participación en licitaciones, sino también en la percepción de la marca, la construcción de relaciones con clientes potenciales y la generación de oportunidades de negocio, lo cual permite mantener un renombre en el mercado y una propuesta de valor diferente o mejorada en relación con otras compañías.

Esta investigación busca entender si mediante el análisis detallado de las prácticas de comunicación, se puede mejorar el desempeño en este aspecto crucial de operación al interior de la compañía y por ende aumentar el índice de adjudicación de contratos, esto con el ánimo de utilizarlo como herramienta estratégica para el sostenimiento de la organización en el mercado.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 Descripción del problema

El tema que se abordará en la presente investigación hace referencia a las estrategias de comunicación implementadas por los gerentes de área de una compañía privada que se dedica a la expansión de marcas retail a nivel nacional por medio de contratos de corretaje. Se tomó este tema como fuente de investigación debido a una situación reiterativa durante el año 2024 debido a la pérdida de adjudicación de contratos en procesos de licitaciones.

La comunicación en una compañía corresponde al núcleo de las relaciones entre trabajadores y con externos, así mismo depende de esta, la constancia y el éxito de cualquier negocio. La comunicación efectiva es el motor que impulsa el funcionamiento fluido de cualquier organización, desde establecer relaciones sólidas con clientes y socios hasta coordinar equipos internos, la comunicación es la base sobre la cual se construyen los éxitos empresariales. Sin embargo, esta herramienta vital también puede ser el punto débil si no se gestiona adecuadamente. (Rodrigues, 2023)

Existen empresas que reconocen entre sus problemas internos la falta de comunicación, sin embargo, existe otra cantidad de empresas que aseguran no reconocerla o por el contrario reconocerla, pero no realizar nada por mejorar en este aspecto. Es habitual el problema de la comunicación interna en compañías españolas, ya que son pocas las que saben cómo se debe comunicar y con qué fin, esto debido a que las personas que integran las empresas no cuentan con los suficientes conocimientos, ni con profesionales totalmente capacitados para transmitir la información. Es así como a partir de esta problemática se comienza a destinar un pequeño porcentaje de tiempo y dinero para la capacitación del personal al interior de las compañías, dando inicio a emprendimientos que se dedican a asesorar a otras empresas sobre la

comunicación interna y sus beneficios. Es importante resaltar que dependiendo de las personas que ocupen los cargos más altos hablando de jerarquía, deciden si apuesta o no para la conformación de un equipo profesional en este ámbito. (Power, 2024)

A parte de la evidencia de esta problemática en otros países, es importante comprender el contexto cultural y jerárquico de las organizaciones ya que también cumplen un papel importante al momento de comunicar información.

### ***1.1.1 La comunicación vertical y la cultura***

La comunicación tiene que ver directamente con las diferencias existentes del poder y de la clase social. Las formas de comunicación interna dentro de una compañía están condicionadas a relaciones culturales, existencia de hábitos y de costumbres, esto quiere decir que al interior de una organización confluyen diversidad de identidades y de caracteres lo cual condiciona inmediatamente la forma en que se transmite la información, es por esto que en cada decisión intervienen de forma notable la personalidad de los líderes de la compañía lo cual se debe delimitar en una cultura de empresa (Peña, 2009)

En este contexto, la presente investigación se centrará en cómo la forma en que se comunica la información entre los empleados impacta en la organización. Esto se vuelve particularmente relevante dado que, durante el año 2024, se ha observado una disminución en la adjudicación de contratos y en la solicitud de participación en licitaciones para empresas del sector retail.

## **1.2 La pregunta de investigación**

¿El análisis de las estrategias de comunicación interna contribuye al impacto en la adjudicación de licitaciones en una empresa privada Medellín en el año 2024?

El contexto de la pregunta tiene que ver directamente con las estrategias de comunicación que se están implementando al interior de la organización, siendo el objetivo analizar cualitativamente cada estrategia como está impactando el desarrollo de la organización para su fin que es la adjudicación de licitaciones para firma de contratos.

### **1.3 Los objetivos de investigación**

#### ***1.3.1 Objetivo general***

Analizar los mecanismos de comunicación interna entre líderes de área y equipos de trabajo para la adjudicación de por lo menos una licitación anual, para la firma de contratos de corretaje con marcas comerciales retail.

#### ***1.3.2 Objetivos específicos***

Analizar la claridad y efectividad de las estrategias de comunicación interna mediante encuestas a empleados, y determinar cómo estas afectan el cumplimiento de los objetivos operativos.

Estimar los resultados por medio de análisis estadísticos para determinar qué tareas se están llevando a cabo de acuerdo con las directrices establecidas por los superiores con mayor eficacia.

Comparar el resultado de los datos estadísticos sobre el cumplimiento de metas con respecto a la forma en que los líderes comunican la información, con el objetivo de identificar posibles deficiencias en el proceso y aplicar medidas correctivas.

### **1.4 Justificación de la investigación**

La justificación para llevar a cabo esta investigación radica en la necesidad crítica de abordar el déficit de licitaciones que enfrenta la empresa, el cual se atribuye a fallos en la comunicación entre los líderes de área y sus empleados. Esta situación no solo impacta

negativamente en la viabilidad económica y competitividad de la empresa, sino que también repercute en el bienestar y desarrollo profesional de sus empleados, quienes dependen de un ambiente laboral eficiente y comunicativo para desempeñar adecuadamente sus funciones y así mantener una operación estable.

Analizar los mecanismos de comunicación dentro de la empresa es esencial para identificar las deficiencias en la transmisión de información, instrucciones y expectativas entre los niveles jerárquicos. Al comprender mejor cómo se comunica la dirección con los empleados y cómo esta comunicación afecta el desempeño organizacional, se pueden implementar medidas correctivas concretas que mejoren la eficacia de la comunicación interna y, en consecuencia, aumenten las posibilidades de éxito en la adjudicación de licitaciones.

#### ***1.4.1 Ambiente laboral y satisfacción en empleados***

Además, es importante destacar que una comunicación efectiva no solo beneficia a la empresa en términos de competitividad y rentabilidad, sino que también mejora el ambiente laboral y la satisfacción de los empleados. Al contar con una comprensión clara de sus roles, responsabilidades y expectativas, los empleados pueden desempeñarse de manera más eficiente y sentirse más comprometidos con su trabajo. Por lo tanto, esta investigación no solo busca beneficiar a la empresa en términos de resultados comerciales, sino que también persigue mejorar el bienestar y la experiencia laboral de sus empleados, reconociendo que su desempeño efectivo es fundamental para el éxito organizacional.

#### ***1.4.2 Importancia de la investigación para el lector***

El desarrollo de esta investigación tiene un impacto significativo en la conciencia y comprensión de la importancia de la comunicación dentro de una empresa. Al difundir los hallazgos y conclusiones de este estudio, se brinda a las personas una perspectiva más clara sobre

cómo la comunicación efectiva es fundamental para el funcionamiento y la productividad de una organización.

Con un mayor entendimiento de la relevancia de la comunicación en el entorno laboral, los empleados están más capacitados para identificar posibles déficits en la comunicación dentro de sus propias áreas de trabajo. Esto les permite razonar de manera crítica acerca de los problemas de comunicación que puedan existir y reconocer la necesidad de mejorar las estrategias de transmisión de información.

Además, al comprender la conexión directa entre una comunicación deficiente y los resultados comerciales, los empleados están mejor informados para abogar por un cambio positivo en la forma en que la información se transmite y se recibe en la empresa. Pueden expresar de manera respetuosa pero firme sus preocupaciones a los líderes de área, solicitando que se refuercen las estrategias de comunicación y se implementen medidas correctivas cuando sea necesario.

En última instancia, esta investigación no solo promueve una cultura de comunicación más sólida dentro de la empresa en estudio, sino que también puede inspirar cambios positivos en otras organizaciones al resaltar la importancia estratégica de una comunicación clara y efectiva en el éxito empresarial.

## 2 MARCO DE REFERENCIA

### 2.1 Marco Histórico de Antecedentes

A continuación, se enumeran estudios de investigación que abordan la relevancia de la comunicación interna en las empresas, así como la responsabilidad de sus empleados y directivos en garantizar su cumplimiento óptimo mediante estrategias que impulsen el rendimiento organizacional y mitiguen los efectos de posibles consecuencias negativas. Estos esfuerzos buscan promover una mejora continua en la gestión empresarial y, a su vez, en la rentabilidad de la empresa. Se pretende destacar los diversos descubrimientos realizados por distintos autores en este campo.

La comunicación es un pilar esencial en toda interacción humana. Es un elemento intrínseco en la vida cotidiana que desencadena una variedad de acciones, persuadiendo e incitando respuestas a estímulos específicos. Su relevancia radica en que tanto individuos como instituciones requieren expresarse de diversas formas para alcanzar metas concretas. En resumen, la comunicación facilita la conexión y confiere un poder importante a las personas e instituciones: la capacidad de influir (Marquez, 2018)

Es esencial destacar que toda entidad empresarial debe examinar, supervisar y fortalecer la administración de la comunicación mediante un análisis que examine los elementos que conforman la comunicación organizacional, que se describen de la siguiente manera: mensajes que constituyen un conjunto de signos y señales transmitidos por los miembros de una organización con el fin de proporcionar información, canales que son los medios por los cuales los mensajes son distribuidos para alcanzar su objetivo, flujos que representan las direcciones comunicativas a través de las cuales los mensajes son distribuidos, audiencias las cuales se refieren a aquellos individuos involucrados en el proceso comunicativo y las redes de

comunicación que se refiere a los medios técnicos que facilitan la comunicación y comparten puntos de intercambio entre los miembros de la organización (Carpio & Palacios Montero, 2020)

En primer lugar, en el ámbito interno, la comunicación desempeña un papel fundamental al estar orientada hacia el cumplimiento de la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización. En cuanto al ámbito externo, la comunicación se enfoca en las relaciones con las partes interesadas externas, tales como el gobierno, la competencia, los proveedores, los medios de comunicación, entre otros.

Entre los cambios más destacados en la comunicación interna, se puede inferir que, a raíz de la pandemia, las organizaciones han cambiado su enfoque. Mientras que en 2019 se priorizaba la capacitación del personal, los beneficios y el reconocimiento, en 2020 la atención se desplazó hacia temas como la crisis externa, la seguridad y la prevención de accidentes laborales, los cambios organizacionales, la reorganización interna, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, el trabajo en equipo, la COVID y el cuidado de los trabajadores (Montes, Ayala de Choriego, & Barros, 2021)

Las empresas al interior como organización cuentan con estrategias de comunicación internas y externas las cuales tienen objetivos distintos, ambas están interconectadas y dependen mutuamente, la principal distinción entre ellas radica en la audiencia a la que se dirigen (Angulo, 2019)

Como explica la tesis anterior, los participantes en la comunicación interna abarcan a todos los miembros que conforman la organización. El objetivo es asegurar que la información circule de manera efectiva en todos los niveles de la empresa, utilizando diversos canales de comunicación para conectar a todos los integrantes. Por otro lado, el público de la comunicación externa comprende el círculo con el que la empresa interactúa fuera de su entorno

organizacional. A pesar de la diferencia en cuanto al público objetivo, ambas formas de comunicación deben fomentar la interacción y la retroalimentación por parte de sus receptores. La planificación de objetivos y estrategias debe ser coherente entre ambas, ya que tanto la comunicación interna como externa comparten el propósito de promover, vender y proyectar una imagen positiva de la organización.

En la actualidad, según la Revista Prisma Social (Niño & Cortés Cortés , 2018) las empresas están ampliando su enfoque más allá de sus aspectos económicos, buscando establecer relaciones significativas con individuos, grupos de interés y la sociedad en general. Se observa un creciente interés por aspectos humanísticos en los estudios organizacionales y en la gestión de la comunicación. En este contexto, el enfoque estratégico se convierte en una herramienta fundamental en entornos caracterizados por su complejidad, dinamismo e incertidumbre, con el objetivo de generar una sinergia positiva entre la organización y la sociedad, lo que resulta en beneficios mutuos para ambas partes.

Además de simplemente tener un perfil en redes sociales, estas nuevas estrategias de ventas y la integración de la inteligencia artificial en el entorno virtual son ejemplos de cómo está cambiando la dinámica del consumo y la comunicación entre líderes de área y empleados. Si no se manejan de manera eficiente, estos cambios podrían afectar negativamente la inversión de una organización. Por lo tanto, surge la necesidad imperiosa de abordar y aplicar de manera efectiva el proceso comunicativo en el espacio digital (Rojas, 2020)

## **2.2 Marco Teórico y Conceptual**

A continuación, se procederá a recopilar información y respaldo tanto teórico como conceptual, donde se explorará la influencia de los aspectos relacionados con la comunicación

estratégica interna en la productividad corporativa. Estos aspectos se examinarán detalladamente en los siguientes apartados.

Según Frederick Winslow Taylor es reconocido como el iniciador del movimiento conocido como la Organización Científica del Trabajo. Su enfoque se centra en la eliminación de desperdicios de tiempo, recursos financieros, entre otros, a través de la aplicación de métodos científicos. Él postula que el objetivo principal de la gestión es garantizar la prosperidad máxima tanto para el empleador como para el empleado. En el caso del empleador, la prosperidad máxima implica no solo obtener ganancias a corto plazo, sino también desarrollar todos los aspectos de la empresa para alcanzar un nivel de prosperidad integral. Por otro lado, para el empleado, la prosperidad máxima no se limita a recibir salarios altos de manera inmediata, sino que implica un crecimiento personal que le permita trabajar de manera eficiente, con calidad y utilizando sus habilidades individuales. Taylor distingue entre producción y productividad, señalando que la prosperidad máxima se alcanza a través de la máxima productividad, la cual depende del entrenamiento individual (Erra, s.f.)

La teoría clásica de la administración por Henry Fayol se destacó por su enfoque en la estructura y las funciones necesarias para lograr la eficiencia dentro de una organización, mientras que la administración científica se centraba en las tareas ejecutadas por los trabajadores. A pesar de estas diferencias, ambas teorías compartían un objetivo común: buscar la eficiencia en las organizaciones. (Cueva, s.f.)

Podría decirse entonces que las dos teorías anteriormente descritas se centraban en la idea de que aplicar principios simples era suficiente para lograr la eficiencia en una organización. Estas teorías no consideraban aspectos psicológicos y sociales, y tampoco se basaban en

investigaciones experimentales, sino que sus conceptos se fundamentaban únicamente en la observación y el sentido común.

En contraposición a las teorías previamente mencionadas, la teoría humanista de la administración adopta una perspectiva diferente, centrada en las necesidades y valores humanos. Esta teoría reconoce la importancia de las personas en el logro de los objetivos organizacionales y su funcionamiento efectivo. Según esta perspectiva, los empleados no son vistos únicamente como recursos económicos valorados principalmente por su productividad, sino como individuos con necesidades complejas y un deseo de realizar tareas que les brinden significado y variedad en su trabajo diario. Entre las ventajas que tiene la mirada de esta teoría está que los objetivos de una empresa se comienzan a formular a partir de las contribuciones tanto de la dirección como de los empleados, lo que resulta en un mayor compromiso por parte de los subordinados para alcanzar estos objetivos, esta colaboración puede fomentar la adopción de estilos de liderazgo democráticos y participativos, ya que se incrementa el flujo de comunicación desde los subordinados hacia la dirección. Por otro lado, los procesos de control dentro de la organización pueden originarse a través del autocontrol de los empleados en lugar de depender exclusivamente del departamento de recursos humano (Lifeder , 2023)

Para finalizar, la Teoría Z concebida por el japonés Ouchi, sostiene que la gestión de la producción es una cuestión relativa al manejo de las personas. Esta teoría se fundamenta en los valores de intimidad, sutileza y confianza. Se espera que las personas actúen de manera adecuada, promoviendo así la confianza entre los trabajadores, lo que a su vez estimula la producción. En este enfoque, los controles en la empresa son menos rigurosos, ya que se confía en la capacidad de autocontrol de los empleados, quienes se comportarán según las expectativas establecidas. La base de esta teoría radica en la creencia de que cuando se deposita confianza en

una persona, esta tiende a comportarse de manera adecuada, lo que se traduce en un rendimiento acorde con las expectativas. Los principios fundamentales de la Teoría Z incluyen la atención a las relaciones humanas, el fomento de relaciones sociales cercanas y el fortalecimiento de la confianza (Blanco, 2019)

**Comunicación interna:** La comunicación interna se erige como un elemento fundamental en el funcionamiento de las organizaciones educativas de nivel superior. Según un estudio reciente de Canul Alcocer & López Gamboa (2023), que analizó el estado actual de la investigación en este ámbito, reveló la importancia de una comunicación efectiva en todos los niveles de la institución. Los hallazgos indican que la comunicación interna no solo impacta en la operatividad de la organización, sino que también es esencial para fomentar la motivación, el sentido de pertenencia y la integración del personal.

A pesar de su relevancia, la comunicación interna a menudo se trata como un aspecto implícito en las dinámicas organizacionales. Este enfoque puede llevar a la ausencia de procesos específicos de planificación, desarrollo y evaluación en torno a la comunicación. Las investigaciones han mostrado que, si bien se reconoce la importancia de este aspecto, a menudo no se implementan estrategias adecuadas para optimizarlo, lo que limita su impacto positivo en el entorno educativo. Sin una atención adecuada, las instituciones pueden perder la oportunidad de maximizar el potencial de la comunicación interna como herramienta de mejora.

Por lo tanto, es fundamental que las organizaciones reconozcan la necesidad de prestar mayor atención a la comunicación interna, implementar estrategias bien definidas puede contribuir significativamente a alcanzar los objetivos y a crear un clima organizacional más colaborativo. Al desarrollar un enfoque proactivo hacia la comunicación, no solo mejorarán su operatividad,

sino que también potenciarán la cohesión y el compromiso de todos los miembros de la comunidad.

**Cultura organizacional:** Según Carlos López en su tesis (Mera, 2020) dice que la cultura organizacional abarca una serie de elementos como creencias, expectativas, valores y comportamientos, entre otros aspectos, que se asocian con una filosofía propia de la organización. Esta filosofía no se limita únicamente a las actividades económicas, sino que también se extiende a la forma en que se concibe la relación con todos los miembros de la organización. En este contexto, las creencias y valores organizacionales son fundamentales y constituyen los cimientos de la cultura empresarial. Las empresas tienen características culturales que se convierten en recursos para enfocarse en los objetivos establecidos por la organización.

Es así como las dimensiones de la cultura organizacional las podemos clasificar en los **símbolos** que son elementos, acciones o expresiones lingüísticas que destacan de manera ambigua y pueden tener múltiples significados, el **lenguaje** que con su amplia variedad y complejidad tiene la capacidad de dar forma y estabilizar la experiencia humana y las **ideologías** que también se reconocen ampliamente por tener cualidades que incitan a la acción en las personas (Bañuelos, 2017)

**Productividad laboral y satisfacción:** Según el autor (Pisco, 1999) los empleados que experimentan satisfacción en su trabajo, ya sea por sentirse bien remunerados o tratados, por tener oportunidades de ascenso o de aprendizaje, son los que tienden a ser más productivos y eficientes. Por otro lado, aquellos empleados que se sienten mal remunerados, maltratados, estancados en tareas monótonas y sin posibilidades de crecimiento laboral tienden a ser menos productivos, es decir, menos eficientes. Se puede reconocer que los beneficios y la satisfacción de trabajar en un ambiente donde existe un buen trato entre colegas, comprensión mutua,

comunicación efectiva, respeto, armonía y cooperación es fundamental para que exista una atmósfera laboral positiva.

**Comunicación efectiva:** El proceso de comunicación organizacional comienza con la intención de transmitir o informar, seguido por la expresión de esta intención en palabras habladas, escritas o símbolos que tengan un significado claro y comprensible. Sin embargo, la comprensión por parte del receptor no está garantizada, ya que el ser humano posee un intelecto complejo y diversos factores individuales pueden influir en la efectividad del mensaje. En el contexto organizacional, la percepción que una persona tiene sobre una empresa y sus miembros se forma de manera instantánea. Si esta percepción es negativa, se establecerá una relación ineficaz del trabajador con su entorno laboral; en cambio, si es positiva, se iniciará un proceso de relaciones humanas eficaces (González, 2014)

### **2.3 Marco Normativo**

A continuación, se enlistan las leyes, normas y resoluciones que han guiado el desarrollo de la presente investigación:

**ISO 9001:2015:** Se trata la necesidad de tener en cuenta y analizar el entorno socioeconómico de la empresa y los vínculos existentes con los stakeholder (internos y externos). Este análisis facilitará la identificación de problemas y necesidades que puedan generar un impacto en la planificación del Sistema de Gestión de la Calidad (ISOTools, s.f.)

**ISO 14001:2015:** Se refiere a las comunicaciones dentro de la empresa, las cuales pueden ser mediante carteles, correos electrónicos, intranet, etc. (ISOTools, s.f.)

**Ley 1581 de 2012:** Su enfoque es la protección de los datos personales por parte de las empresas y entidades públicas en el país. Es crucial su aplicabilidad para lograr asegurar que la

comunicación interna donde se involucre información personal en la empresa (Superintendencia de Industria y Comercio, 2012)

**Decreto 410 de 1971:** Establece normas de buen gobierno corporativo y responsabilidad empresarial, los cuales son relevantes para la gestión de la comunicación interna en empresas privadas, incluyendo las que participan en licitaciones (Función, 1971)

**Ley 1474 de 2011:** Esta ley establece unas medidas fundamentales para prevenir, detectar y sancionar cualquier acto de corrupción en Colombia, ya sea en lo público o privado, especialmente en procesos licitatorios (Función, 2011)

### 3 METODOLOGÍA

#### 3.1 Enfoque y alcance de la investigación

Esta investigación se centra en examinar las estrategias de comunicación implementadas por los gerentes de área en una compañía privada especializada en la expansión de marcas retail a nivel nacional mediante contratos de corretaje. El interés surge a raíz de la pérdida recurrente de contratos durante el año 2024 en procesos de licitaciones, lo que sugiere un posible déficit en la eficacia de las estrategias de comunicación dentro de la organización.

Para abordar esta problemática, se empleará un enfoque de investigación mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos.

El enfoque cuantitativo proporcionará datos numéricos que permitirán realizar un razonamiento deductivo (Suárez, 2019). Se recopilará información sobre el número de licitaciones obtenidas durante los últimos 5 años, se recopilará también información acerca de las empresas que han invitado a la empresa objeto de estudio a licitar en los últimos 5 años y se medirán los métodos utilizados por los líderes de área para comunicar información a los equipos de trabajo.

Por otro lado, el enfoque cualitativo se centrará en explorar las percepciones y emociones de los líderes, equipos de trabajo y stakeholders con respecto a cómo se entrega y recibe la información interna y externa en la empresa.

En resumen, esta investigación busca no solo identificar las deficiencias en las estrategias de comunicación interna de la compañía en cuestión, sino también proporcionar recomendaciones concretas para mejorarlas. Se espera que los hallazgos de este estudio contribuyan al desarrollo de prácticas de comunicación más efectivas dentro de la organización, lo que a su vez podría conducir a una mayor cohesión, productividad y éxito empresarial.

## **3.2 Población y muestra**

### **3.2.1 Definición de la población**

Para definir la población en esta investigación, es importante tener en cuenta todos los grupos relevantes que se verán afectados o influenciados por las estrategias de comunicación implementadas en la empresa objeto de estudio:

**Líderes de Área:** Este grupo comprende los gerentes responsables de supervisar y dirigir las operaciones en áreas específicas de la empresa, especialmente aquellas relacionadas con la expansión de marcas retail y los contratos de corretaje. Su percepción y manejo de la comunicación interna son cruciales para el éxito de la empresa. Una de las principales características de esta población es que dirijan un grupo de trabajo mínimo de 3 personas y que la antigüedad en la empresa sea mínima de cinco años.

**Equipos internos de Trabajo:** Incluye a todos los miembros de los equipos de trabajo que se dediquen a realizar insumos y entregables para el cliente externo, las áreas objeto de estudio son: área técnica, jurídica y comercial. Su experiencia y percepción de la comunicación interna serán fundamentales para comprender cómo se recibe y procesa la información dentro de

la organización. Para esta definición de población no se tomará las áreas que realicen tareas internas como gestión humana, facturación, entre otras, ya que se pretende analizar la comunicación que existe entre el cliente externo y los líderes de área y entre los líderes de área y los equipos de trabajo de trabajo.

**Stakeholders Externos:** Esta población tiene relación importante con la organización estudiada, ya que su percepción sobre la forma en que la empresa gestiona su comunicación interna puede impactar directamente en la calidad de los entregables y en las relaciones comerciales con dichos stakeholders. Las experiencias que tienen con los representantes de la empresa, así como su nivel de satisfacción, pueden afectar la reputación y el éxito global de la organización. Es importante destacar que, para ser considerados en esta categoría, los stakeholders deben tener una relación comercial con la empresa de al menos dos años.

### **3.2.2 *Calculo y selección de la muestra***

El tipo de muestreo seleccionado para esta investigación será no probabilístico, específicamente muestreo por conveniencia, ya que la empresa cuenta con un tamaño reducido de la población de 14 personas entre empleados y stakeholders externos. En lugar de calcular un tamaño de muestra a partir de fórmulas de muestreo probabilístico, se optará por realizar un censo completo, lo que significa que se recolectarán datos de todos los empleados. Esta decisión está fundamentada en la capacidad de obtener una muestra representativa de la población total (Stewart, s.f.)

Un censo se justifica cuando la población es pequeña, ya que permite incluir a todos los miembros y asegura la máxima precisión en los datos recolectados. Al optar por un censo en lugar de un muestreo, se elimina el margen de error asociado con la selección de una muestra, ya que no hay incertidumbre relacionada con la representatividad.

### **3.2.2.1 Criterios de inclusión y exclusión**

**Los líderes de área** deberán supervisar un grupo de trabajo de al menos 2 personas y tener una antigüedad mínima de 5 años en la empresa. Además, deben ocupar cargos de gerencia o dirección relacionados con la expansión de marcas retail o contratos de corretaje y haber participado en decisiones clave. Se excluirán aquellos que no cumplan con estos requisitos, como aquellos sin un grupo a su cargo, con menos de 5 años de antigüedad, o que no estén involucrados en áreas relacionadas con la expansión de marcas o contratos de corretaje.

**Los equipos Internos de trabajo** incluirán a miembros de las áreas técnica, jurídica y comercial que realicen tareas directamente relacionadas con la elaboración de insumos y entregables para clientes externos, y que estén empleados a tiempo completo con al menos 6 meses en sus posiciones actuales. Se excluirán aquellos que trabajen en áreas internas no vinculadas a la producción de entregables, como gestión humana o facturación, así como aquellos en roles temporales o con menos de 6 meses en su puesto actual.

**Los stakeholders externos** serán aquellos con una relación comercial con la empresa de al menos 2 años, que hayan estado involucrados en transacciones significativas o colaboraciones clave, y que representen entidades o clientes influyentes en la reputación y éxito de la empresa. Se excluirán los stakeholders con menos de 2 años de relación, aquellos con un impacto esporádico o menor, y quienes no estén dispuestos a participar en la investigación.

## **3.3 Instrumentos**

### **3.3.1 Instrumentos en el Enfoque Cuantitativo**

En el enfoque cuantitativo, se emplearán herramientas diseñadas para obtener datos numéricos que faciliten un análisis deductivo. Se recolectará información sobre el número de licitaciones adquiridas en los últimos cinco años y datos sobre las empresas que han extendido

invitaciones para licitar en el mismo período, además, se cuantificará qué métodos utilizan los gerentes de área para comunicar información a los equipos de trabajo. El instrumento principal para la recopilación de la información asociada al historial de licitaciones será una **encuesta descriptiva con respuesta abierta** aplicada al gerente de la empresa. El instrumento de **encuesta descriptiva** también será aplicado a los líderes de área, para este caso la opción aplicada será con **respuesta cerrada**, para recopilar información asociada a los métodos de comunicación utilizados, ambas encuestas serán aplicadas en formato online para facilitar la participación remota, la recolección eficiente de datos y el análisis ágil de la información.

El objetivo de las encuestas será obtener en primera instancia la información detallada sobre el historial de licitaciones adjudicadas y en una segunda parte, la eficiencia en la comunicación interna y el desempeño actual de los líderes de área en 2024. En cuanto a su estructura, las encuestas estarán divididas de la siguiente forma:

**Historial de licitaciones:** Se realizarán preguntas abiertas únicamente al gerente de la empresa sobre el número de licitaciones adjudicadas en los últimos cinco años. Se categorizará por número de licitaciones, resultado (adjudicada/no adjudicada). Las variables serán: cantidad total de licitaciones y tasa de éxito.

**Métodos de comunicación:** Se realizarán preguntas cerradas a los líderes de área sobre los métodos y frecuencia con que se comunica información a sus equipos. Se categorizará por métodos utilizados (reuniones, correos electrónicos, informes) y su frecuencia de uso. Las variables serán: frecuencia de comunicación y satisfacción del equipo con los métodos.

### 3.3.2 *Instrumentos en el Enfoque Cualitativo*

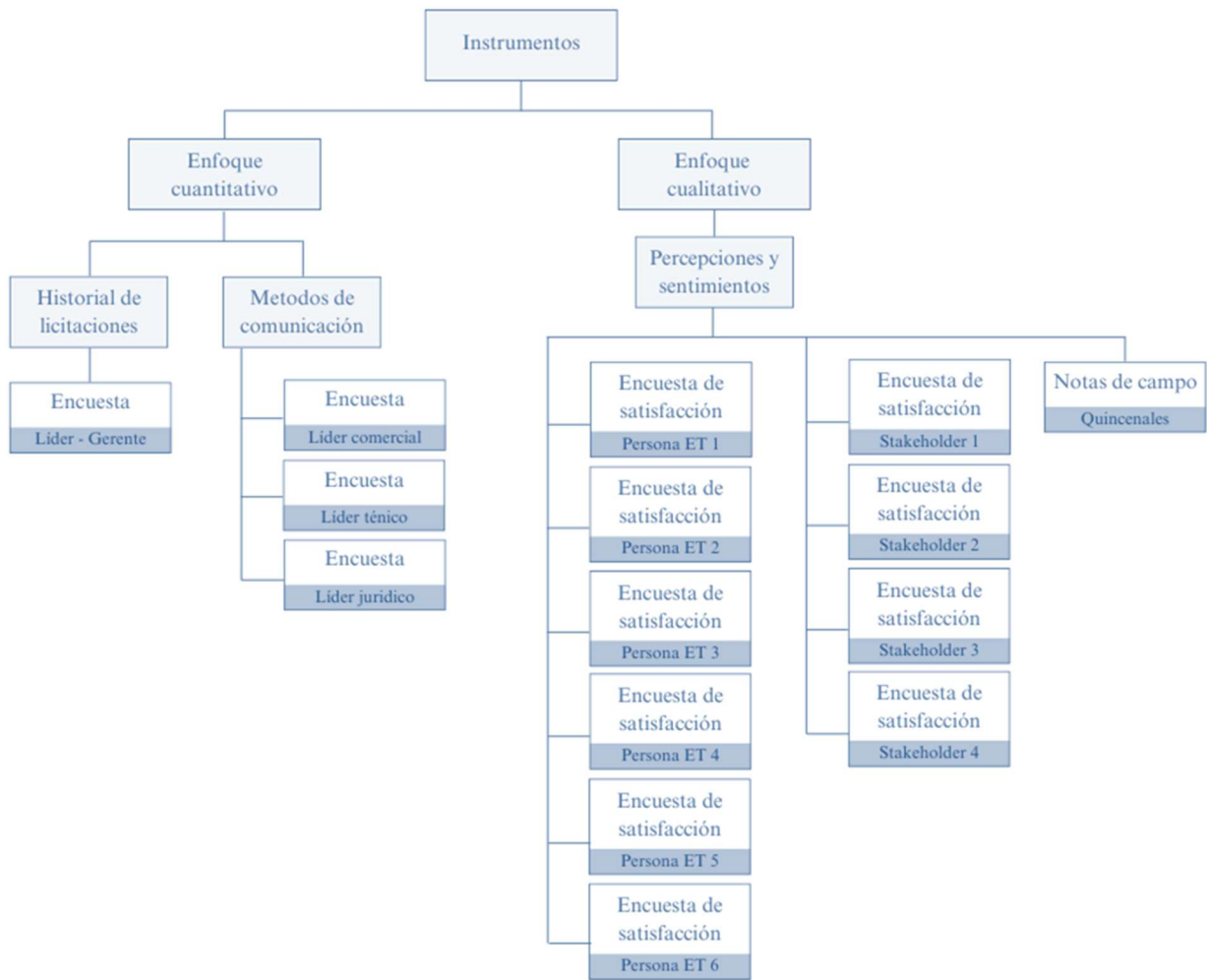
En el enfoque cualitativo, se emplearán instrumentos diseñados para analizar las características y percepciones relacionadas con la comunicación en la empresa. La información

recolectada se centrará en las percepciones y sentimientos de los líderes, equipos de trabajo y stakeholders externos sobre cómo se transmite y recibe la información tanto dentro como fuera de la organización. Se utilizarán dos instrumentos: **encuestas de satisfacción con opción de respuesta cerradas** y enfoque analítico, que explorarán las experiencias y percepciones en las personas de los equipos de trabajo y stakeholders externos respecto a la comunicación, mediante un formato web para facilitar la participación y la recopilación de datos, y el método de **notas de campo**, que permitirá documentar de manera continua y detallada cómo los líderes de área comunican la información a sus equipos, mediante un formato online, para su organización y posterior análisis.

El objetivo de los dos enfoques será obtener una comprensión de la percepción de la comunicación dentro de la empresa y con stakeholders externos, identificando tanto los aspectos positivos como las áreas que requieren mejora.

**Encuestas de satisfacción:** se realizarán preguntas sobre la satisfacción con los métodos de comunicación utilizados y su impacto en la colaboración y el desempeño. Se categorizará por percepción de la claridad de la comunicación, frecuencia de las comunicaciones, impacto en el desempeño y satisfacción general con los métodos de comunicación. Las variables serán: nivel de claridad percibido, frecuencia de comunicación, grado de satisfacción con la comunicación interna y externa, impacto observado en las relaciones laborales y comerciales.

**Notas de campo:** Se utilizarán para documentar de manera continua y detallada las observaciones sobre los métodos de comunicación de los líderes de área, incluyendo la frecuencia, estilo y efectividad de sus comunicaciones. Se categorizará por las respuestas y reacciones observadas en los equipos. Las variables serán: impacto en la dinámica del equipo y en la eficacia de la comunicación.



**Figura 1. División de instrumentos por áreas**

### 3.4 Descripción de procedimientos

#### 3.4.1 Encuestas

La encuesta se aplicará durante un período de dos semanas para permitir que todos los participantes completen el cuestionario de manera oportuna. El enlace a la encuesta será enviado por correo electrónico a los líderes de área, con instrucciones detalladas y una fecha límite establecida para su finalización. Antes de la aplicación, se debe obtener la autorización de la dirección de la empresa para garantizar la participación y asegurar el cumplimiento de políticas de privacidad y protección de datos. Quienes reciben las respuestas deberán estar capacitados en

el uso de la plataforma web y en el manejo de datos, mientras que los participantes no requieren capacitación adicional. La encuesta estará estructurada en dos secciones: una sobre el historial de licitaciones y otra sobre los métodos de comunicación.

### **3.4.2 Encuestas de satisfacción**

Las encuestas de satisfacción se aplicarán en formato online durante un período de tres semanas, permitiendo tiempo suficiente para recolectar respuestas de equipos de trabajo y stakeholders externos. El enlace a la encuesta será distribuido mediante correos electrónicos, junto con instrucciones claras y una fecha límite para completar el cuestionario. Es importante obtener la autorización previa de la dirección de la empresa y de los stakeholders para asegurar la participación. Quienes reciben las respuestas deberán estar capacitados en el uso de la plataforma web y en el manejo de datos. La encuesta estará enfocada en la satisfacción con los métodos de comunicación, explorando la claridad, frecuencia, y el impacto de las comunicaciones en la colaboración y el desempeño.

### **3.4.3 Notas de campo**

El método de notas de campo se empleará para la recolección cualitativa de datos sobre los métodos de comunicación de los líderes de área. La documentación se llevará a cabo durante un período de dos meses, permitiendo la observación continua y detallada de las interacciones de comunicación en el entorno laboral. Las observaciones se realizarán en el lugar de trabajo durante reuniones quincenales. Se requerirá la autorización de la dirección para observar y registrar las interacciones de los líderes de área, y se deberá informar a los líderes sobre el proceso para garantizar la transparencia. Se utilizará un formato digital para registrar las notas, facilitando la organización y el análisis posterior.

### **3.5 Análisis de información**

Para el análisis de la información recopilada en esta investigación, se empleará un enfoque metodológico prescriptivo, combinando métodos analíticos para garantizar una comprensión completa de los datos (Ortega, 2023). A continuación, se describe el proceso detallado:

#### **3.5.1 *Análisis exploratorio***

Inicialmente, se aplicará un análisis exploratorio para comprender los datos obtenidos mediante las encuestas cuantitativas; este método implicará la utilización de estadísticas descriptivas y herramientas gráficas para familiarizarse con los datos. Se emplearán gráficos de barras y diagramas de dispersión para visualizar la distribución de las respuestas. Este enfoque permitirá identificar patrones y tendencias en la adjudicación de licitaciones y analizar cómo se comporta este ejercicio en el año 2024 en comparación con los últimos cinco años. La herramienta principal para este análisis será Microsoft Excel, que ofrece alternativas para manejar y analizar un número reducido de datos de manera eficiente.

#### **3.5.2 *Análisis descriptivo***

Posterior al primer análisis, se aplicará un análisis descriptivo de los resultados obtenidos de las encuestas de satisfacción y las notas de campo cualitativas, este método permitirá profundizar en los resultados, detectar patrones y temas recurrentes a partir de la información cualitativa. Se realizarán codificaciones temáticas para categorizar las respuestas y observaciones, permitiendo identificar áreas de mejora y posibles problemas. Las frecuencias y porcentajes serán calculados para analizar la satisfacción general con los métodos de comunicación y el impacto en la colaboración y desempeño. Microsoft Excel también se utilizará

para este análisis, facilitando la tabulación y resumen de los datos cualitativos mediante funciones como tablas dinámicas y gráficos.

### **3.6 Consideraciones éticas**

#### **3.6.1 *Análisis de consideraciones éticas***

En la presente investigación se encuentra la tarea crucial de tomar decisiones acertadas en relación con qué información compartir, cómo interpretar el material recolectado y de qué manera comunicarlo, al mismo tiempo asegurar la confidencialidad en la presentación de los resultados (Ávila, 2002). En este contexto, es fundamental cumplir con una serie de principios que guíen estas acciones.

**Transparencia:** Implica ofrecer una visión clara y completa de los procesos de investigación, desde la recolección de datos hasta el análisis y la interpretación de los resultados. La transparencia facilita la replicabilidad y la verificación de los hallazgos por parte de otros investigadores, promoviendo así la confianza en la validez de los resultados obtenidos.

**Respecto y dignidad hacia los participantes:** Implica garantizar que se les brinde a los participantes información clara y completa sobre los propósitos, procedimientos y posibles riesgos de la investigación, permitiéndoles tomar decisiones informadas y voluntarias sobre su participación. Además, implica obtener el consentimiento informado de los participantes, respetando su derecho a aceptar o rechazar participar en el estudio en cualquier momento, sin sufrir ningún tipo de presión o consecuencia negativa.

**Tratamiento de datos:** En cumplimiento con la Ley 1581 de 2012 sobre protección de datos personales en Colombia, se garantizará que toda la información recopilada sea tratada de manera confidencial y los datos sean anonimizados para proteger la privacidad de los participantes.

Participación voluntaria: Los participantes deben recibir información completa y comprensible sobre los objetivos, los procedimientos, los posibles riesgos y beneficios, así como cualquier otra información relevante para que puedan tomar una decisión informada sobre si desean participar o no. Los participantes tienen el derecho de retirarse de la investigación en cualquier momento, sin necesidad de proporcionar una justificación, y sin sufrir ningún tipo de consecuencia negativa o represalia.

### ***3.6.1.1 Instrumentos de aceptación y autorización***

El instrumento de aceptación y autorización tiene como propósito obtener el consentimiento voluntario de los empleados que participarán en las encuestas. Garantiza que los participantes han sido informados sobre los objetivos del estudio y la confidencialidad de la información recopilada. Asimismo, confirma que los participantes están dispuestos a contribuir de manera honesta y tienen derecho a retirarse en cualquier momento.

A continuación, se mencionan los elementos que contiene el instrumento utilizado:

1. **Título del documento:** cuyo fin es dejar claro el instrumento de Aceptación y Autorización para el tratamiento de los datos recolectados en las encuestas.
2. **Datos de las partes:** En este apartado se incluyen los nombres y datos de contacto de la persona que otorga el consentimiento y la que lo recibe.
3. **Descripción de la acción:** Detalla claramente la acción que se va a realizar y para la cual se está solicitando autorización.
4. **Declaración de consentimiento:** Una sección donde la parte que otorga el consentimiento declara explícitamente que autoriza la acción descrita.
5. **Términos y condiciones:** Cualquier término o condición que deba cumplirse para que la autorización sea válida.

6. **Firmas:** Espacio para que las partes involucradas firmen y fechen el documento, indicando su acuerdo.

## 4 HIPOTESIS

### 4.1 Las variables

En el contexto de esta investigación, las variables permitirán explorar y comprender la relación entre las estrategias de comunicación implementadas por los líderes de área y sus efectos en los resultados organizacionales. Las variables independientes representan los factores que se espera que influyan en los resultados, mientras que las variables dependientes reflejan los efectos o resultados de dichas influencias.

Por un lado, las estrategias de comunicación utilizadas por los gerentes son fundamentales, ya que la forma en que se transmite la información puede determinar la efectividad de los procesos internos y la cohesión del equipo. Estas estrategias incluyen no solo el contenido de la comunicación, sino también la frecuencia y los canales utilizados, aspectos que son esenciales para crear un ambiente de trabajo colaborativo y productivo.

Por otro lado, las variables dependientes, que incluyen la efectividad en la adjudicación de contratos de licitación y la satisfacción de los equipos de trabajo, nos permiten medir el impacto de estas estrategias de comunicación en resultados concretos. La capacidad de la empresa para adjudicarse contratos en procesos de licitación es un indicador directo de su competitividad en el mercado, mientras que la satisfacción de los equipos de trabajo es fundamental para fomentar un clima laboral positivo y mantener altos niveles de motivación y rendimiento.

Al analizar estas variables, la investigación busca establecer un marco que no solo identifique las áreas de mejora en la comunicación interna, sino que también ofrezca

recomendaciones prácticas para optimizar la gestión de la información dentro de la organización, con el objetivo final de incrementar la sostenibilidad en el mercado.

#### **4.1.1 Variables independientes**

Métodos de comunicación utilizados por los líderes de área: Esta variable se refiere a los métodos y técnicas que utilizan los gerentes para transmitir información a sus equipos de trabajo. Puede incluir aspectos como la frecuencia de las comunicaciones, el uso de diferentes plataformas (reuniones, correos electrónicos, informes) y la claridad del mensaje.

Antigüedad en la empresa de los líderes de área: Este aspecto considera cuántos años de experiencia tienen los gerentes en la organización, lo que puede influir en su capacidad para comunicarse eficazmente y en su comprensión del entorno empresarial.

#### **4.1.2 Variables dependientes**

Tasa de éxito en la adjudicación de licitación: Esta variable mide la cantidad de licitaciones obtenidas por la empresa y su tasa de éxito en los procesos de adjudicación. Se relaciona directamente con el desempeño de la comunicación interna, ya que una mejor comunicación puede resultar en una mayor tasa de éxito en las licitaciones.

Satisfacción de los equipos de trabajo: Esta variable evalúa cómo perciben los miembros del equipo la comunicación que reciben de sus líderes. Incluye aspectos como la claridad, frecuencia y calidad de la información, y se espera que una mejor comunicación resulte en una mayor satisfacción laboral.

### **4.2 Planteamiento de hipótesis**

La hipótesis que se plantea sugiere que la falta de frecuencia y eficacia en la comunicación al interior de la empresa podría estar afectando la relación con los stakeholders,

quienes están considerando no volver a participar en futuras licitaciones debido a la falta de claridad en la información proporcionada.

Hipótesis 1: La ineficacia y la escasa frecuencia de la comunicación entre los líderes de área y sus equipos de trabajo contribuyen a una disminución en la confianza de los stakeholders, lo que puede llevar a una reducción en la participación de estos en futuros procesos de licitación.

Hipótesis 2: La falta de claridad en la información comunicada a los stakeholders está directamente relacionada con la percepción negativa de la organización, lo que disminuye su disposición a licitar.

Hipótesis 3: Un incremento en la frecuencia y efectividad de la comunicación interna entre líderes de área y equipos de trabajo mejorará la satisfacción de los stakeholders y, como consecuencia, la tasa de éxito en las licitaciones.

## 5 RESULTADOS

Los resultados obtenidos se presentarán de dos maneras: la primera, de manera general, donde se visualizará y detallarán los datos hallados mediante las encuestas aplicadas a las diferentes poblaciones objetivo; por otra parte, de manera específica, donde se analizarán los resultados de cada encuesta aplicada. Para ambos casos, la información se reflejará en gráficos comparativos para ilustrar cómo las variaciones en las estrategias de comunicación impactaron la obtención de licitaciones en cada periodo analizado.

### 5.1 Resultados generales

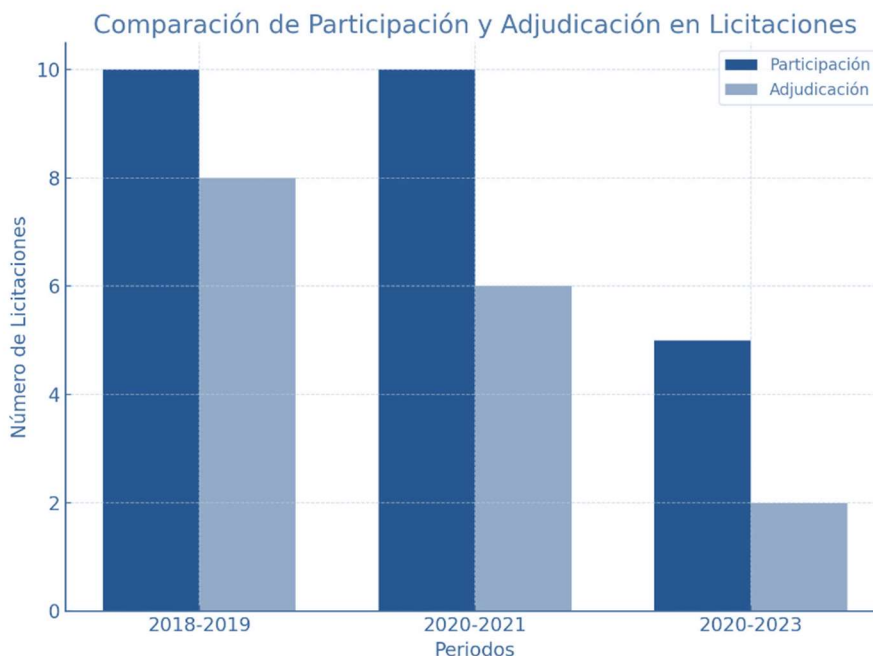
#### 5.1.1 *Análisis de participación y adjudicación por periodos de tiempo*



**Figura 2. La distribución porcentual de la participación y adjudicación en licitaciones por periodo (2018-2019, 2020-2021, 2020-2023)**

Al analizar ambos gráficos, se identifican tanto en el ámbito de la participación en licitaciones como de la adjudicación en licitaciones que, desde el año 2018 al 2023 se presentó una reducción promedio del 33,33%, lo que puede indicar en gran medida reducción en la participación y adquisición de contratos, a consecuencia de problemas relacionados con la comunicación interna de los equipos que licitan y externa con los stakeholders.

### 5.1.2 Comparación entre licitaciones y adjudicaciones por periodo



**Figura 3. Comparación directa entre el número de licitaciones en las que se participó y el número de adjudicaciones en cada periodo.**

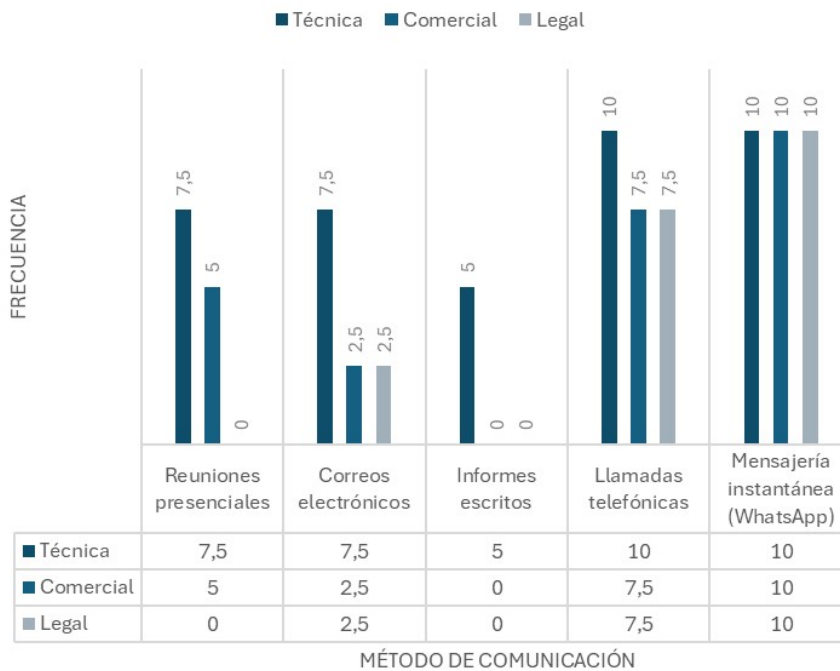
El gráfico anterior muestra una comparación de la participación y adjudicación en licitaciones durante tres periodos: 2018-2019, 2020-2021 y 2020-2023. En el eje vertical se representa el número de licitaciones, mientras que en el eje horizontal se indican los periodos. La participación está representada por barras negras y la adjudicación por barras grises.

Ahora bien, realizando un análisis a profundidad, encontramos que la disminución en la participación y adjudicación de licitaciones desde 2018 hasta 2023 puede estar vinculada a problemas en las estrategias de comunicación interna, afectando el cumplimiento de objetivos operativos de la empresa. Con esto se puede de igual forma determinar que, algunas tareas no se realizan eficazmente según las directrices de los superiores, más en el caso donde el líder no se encuentra presente en el proyecto, influyendo en los resultados de las licitaciones. Comparando estos resultados con la forma en que los líderes se comunican, se identifican posibles fallos en la

comunicación interna, llevándonos a la necesidad de aplicar medidas correctivas para mejorar la efectividad general.

## 5.2 Resultados específicos

### 5.2.1 Métodos y frecuencia de comunicación entre líderes de área



**Figura 4. Resultados encuesta sobre Métodos de Comunicación entre líderes de área en la empresa**

Este gráfico refleja la frecuencia con las áreas técnica, comercial y legal lleva a cabo la implementación de diferentes métodos de comunicación. Con base en esto, se observa una variación importante en la preferencia por cada método, especialmente hacia la mensajería instantánea WhatsApp, siendo el método más utilizado en todas las áreas.

Con base en lo anterior, se determina que la mensajería instantánea es el método de comunicación predominante. Esto puede deberse a su facilidad de uso, acceso y rapidez, lo que lo convierten en la herramienta de comunicación más preferida para el uso diario.

Ahora bien, se presentan diferencias significativas en la utilización de los métodos de comunicación entre las áreas, por lo que se puede analizar que esto depende de las tareas y responsabilidades de cada área.

En el caso de las reuniones presenciales y las llamadas telefónicas, éstas siguen siendo aun importantes. Aunque la comunicación digital o virtual es cada vez más usada en las personas dentro de las empresas, las interacciones cara a cara y por teléfono siguen siendo necesarias para ciertas situaciones en las organizaciones, especialmente para la toma de decisiones importantes.

A continuación, se realizará el análisis de la media, mediana y varianza, de acuerdo con los datos obtenidos con los resultados de las encuestas:

#### **Cálculo y análisis de la Media:**

**Media del área Técnica:**  $(7.5 + 7.5 + 5 + 10 + 10) / 5 = 8$

- Reuniones presenciales: 7.5
- Correos electrónicos: 7.5
- Informes escritos: 5
- Llamadas telefónicas: 10
- Mensajería instantánea: 10

El resultado de la media de 8, indica un uso balanceado y a la vez alto de todos los métodos de comunicación, reflejando posiblemente una necesidad constante de comunicación variada en esta área.

**Media del área Comercial:**  $(5 + 2.5 + 0 + 7.5 + 10) / 5 = 5$

- Reuniones presenciales: 5
- Correos electrónicos: 2.5
- Informes escritos: 0

- Llamadas telefónicas: 7.5
- Mensajería instantánea: 10

El resultado de la media comercial de 5 sugiere un uso moderado de los métodos de comunicación. Algunos métodos son más frecuentes que otros, pero no son de uso absoluto en la comunicación comercial.

**Media del área Legal:**  $(0 + 2.5 + 0 + 7.5 + 10) / 5 = 4$

- Reuniones presenciales: 0
- Correos electrónicos: 2.5
- Informes escritos: 0
- Llamadas telefónicas: 7.5
- Mensajería instantánea: 10

Por su parte la media de 4 resultante del área legal refleja un uso más bajo y específico de ciertos métodos de comunicación, probablemente se debe al ambiente más formal y estructurada del área legal.

#### **Cálculo y análisis de la Mediana:**

- **Área Técnica:**  $(7.5, 7.5, 5, 10, 10) = 7.5$

La mediana de 7.5 en esta área, muestra que al menos la mitad de los métodos tienen un uso igual o superior a este valor, reflejando una consistencia.

- **Área Comercial:**  $(0, 2.5, 5, 7.5, 10) = 5$

Con una mediana de 5, en esta área se visualiza una distribución intermedia. Hay métodos de comunicación utilizados muy poco, y otros por el contrario con un uso alto.

- **Área Legal:**  $(0, 0, 2.5, 7.5, 10) = 2.5$

Para el área legal, se obtuvo una mediana de 2.5, la cual señala que la mayoría de los métodos de comunicación tienen una frecuencia de uso baja, salvo excepciones puntuales como el correo electrónico y el WhatsApp.

### **Cálculo y análisis de la Varianza:**

#### **Varianza del área Técnica**

- Media = 8
- Varianza =  $[(7.5-8)^2 + (7.5-8)^2 + (5-8)^2 + (10-8)^2 + (10-8)^2] / 5$
- Varianza =  $[0.25 + 0.25 + 9 + 4 + 4] / 5 = 3.9$

Con un resultado en la varianza de 3.9 para esta área, se encuentra una dispersión moderada en el uso de los métodos de comunicación, dando como resultado una variedad en el uso de los métodos.

#### **Varianza del área Comercial**

- Media = 5
- Varianza =  $[(5-5)^2 + (2.5-5)^2 + (0-5)^2 + (7.5-5)^2 + (10-5)^2] / 5$
- Varianza =  $[0 + 6.25 + 25 + 6.25 + 25] / 5 = 12.5$

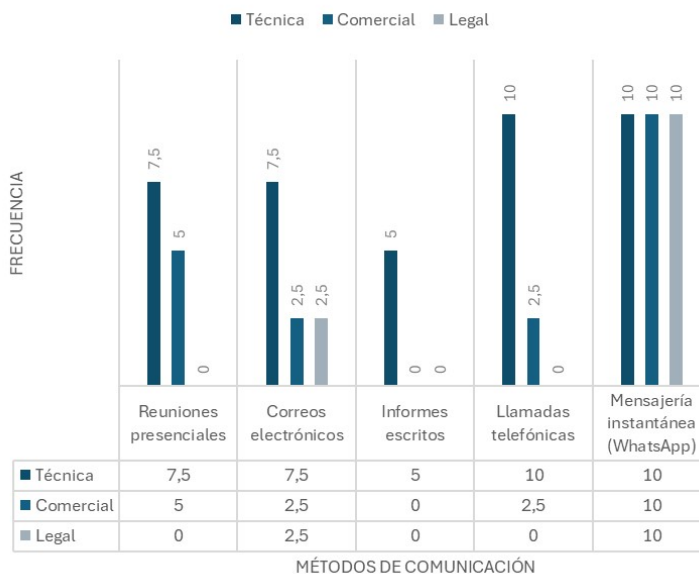
Para el área comercial, se obtuvo una varianza de 12.5 puntos, lo que demuestra una gran dispersión y refleja una diferencia significativa en la frecuencia de uso entre los métodos de comunicación planteados.

#### **Varianza del área Legal**

- Media = 4
- Varianza =  $[(0-4)^2 + (2.5-4)^2 + (0-4)^2 + (7.5-4)^2 + (10-4)^2] / 5$
- Varianza =  $[16 + 2.25 + 16 + 12.25 + 36] / 5 = 16.1$

Una varianza de 16.1 puntos obtenido en el área legal, indica la mayor dispersión, sugiriendo que ciertos métodos son preferidos significativamente más que otros, como el caso del correo electrónico y la mensajería instantánea.

**5.2.2 Métodos y frecuencia de comunicación interna en los equipos de trabajo**



**Figura 5. Resultados encuesta a los equipos de trabajo sobre los métodos de comunicación y su frecuencia de uso**

La gráfica indica que cada área dentro de la organización tiene preferencia por ciertos métodos de comunicación. En el caso del área Técnica, ésta tiende a emplear más métodos de comunicación que el área Comercial y Legal, las cuales parecen depender más de la mensajería instantánea y de métodos menos formales de comunicación, como llamadas telefónicas y correos electrónicos. Esto refleja una variabilidad en las necesidades comunicativas según la naturaleza de cada área y podría reflejar distintas funciones dentro de la empresa.

Además, el uso homogéneo de WhatsApp sugiere que las comunicaciones rápidas, de fácil acceso e informales son esenciales en todas las áreas, mientras que los métodos más

formales, como los informes escritos, parecen ser necesarios solo para el área Técnica por su misionalidad.

A continuación, se realizará el análisis de la media, mediana y varianza, de acuerdo con los datos obtenidos con los resultados de las encuestas:

**Cálculo y análisis de la Media:**

**Media del área Técnica:**  $(7.5 + 7.5 + 5 + 10 + 10) / 5 = 8$

- Reuniones presenciales: 7.5
- Correos electrónicos: 7.5
- Informes escritos: 5
- Llamadas telefónicas: 10
- Mensajería instantánea: 10

La media de 8 indica un uso frecuente y consistente de todos los métodos de comunicación. Los valores de 7.5 en reuniones presenciales y correos electrónicos, y de 10 en llamadas telefónicas y mensajería instantánea, muestran que este equipo mantiene una comunicación activa y diversificada.

**Media del área Comercial:**  $(5 + 2.5 + 0 + 2.5 + 10) / 5 = 4$

- Reuniones presenciales: 5
- Correos electrónicos: 2.5
- Informes escritos: 0
- Llamadas telefónicas: 2.5
- Mensajería instantánea: 10

La media de 4 refleja en el área comercial un uso más moderado y normalizado de los métodos de comunicación, con una notable dependencia de la mensajería instantánea con 10

puntos. Los bajos resultados en informes escritos y correos electrónicos indican por su parte posibles áreas de mejora en la formalidad de la comunicación dentro de la empresa.

**Media del área Legal:**  $(0 + 2.5 + 0 + 0 + 10) / 5 = 2.5$

- Reuniones presenciales: 0
- Correos electrónicos: 2.5
- Informes escritos: 0
- Llamadas telefónicas: 0
- Mensajería instantánea: 10

En el área legal, la media de 2.5 muestra un uso condicionado de los métodos de comunicación, con una alta dependencia de la mensajería instantánea con un total de 10. Por su parte, la falta de uso de reuniones presenciales e informes escritos podría ser una señal de oportunidades para mejorar la colaboración y formalidad dentro del equipo.

**Cálculo y análisis de la Mediana:**

**Mediana del área Técnica:**  $(5, 7.5, 7.5, 10, 10) = 7.5$

La mediana de 7.5 puntos revela que al menos la mitad de los métodos de comunicación tienen una frecuencia igual o superior a este valor, indicando un equilibrio y buena práctica de la comunicación en el equipo del área Técnica.

**Mediana del área Comercial:**  $(0, 2.5, 2.5, 5, 10) = 2.5$

Para el área Comercial, la mediana obtenida es de 2.5 puntos, lo que muestra una distribución más baja de la frecuencia de uso, con un amplio rango de métodos para utilizar en la comunicación dentro del área y su equipo.

**Mediana del área Legal:**  $(0, 0, 0, 2.5, 10) = 0$

En el caso del área Legal, se obtuvo 0 puntos en la mediana, lo que conlleva a que la mayoría de los métodos se suelen utilizar en dicha área con poca o casi nula periodicidad, a excepción de la mensajería instantánea (WhatsApp).

### **Cálculo y análisis de la Varianza:**

#### **Varianza del área Técnica**

- Varianza Técnica =  $[(7.5-8)^2 + (7.5-8)^2 + (5-8)^2 + (10-8)^2 + (10-8)^2] / 5$
- Varianza Técnica =  $[0.25 + 0.25 + 9 + 4 + 4] / 5 = 3.9$

Con 3.9 puntos en la varianza, se define que existe una dispersión moderada con el uso de los métodos de comunicación y, por lo tanto, demuestra una consistencia razonable en el área.

#### **Varianza del área Comercial**

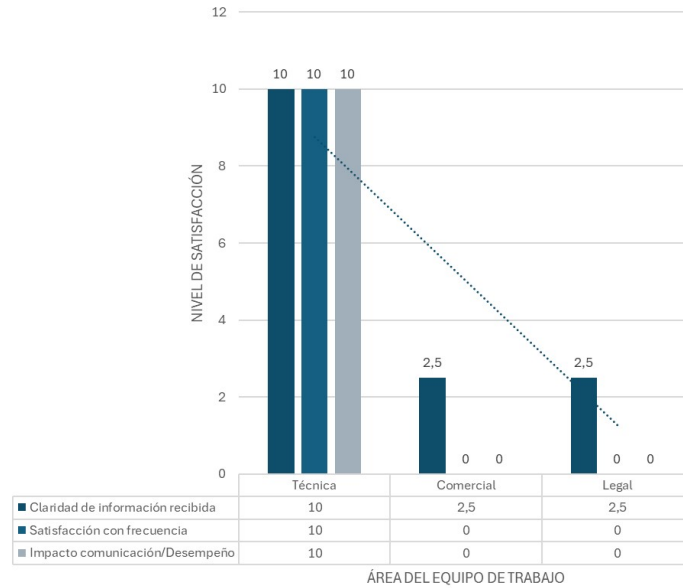
- Varianza Comercial =  $[(5-4)^2 + (2.5-4)^2 + (0-4)^2 + (2.5-4)^2 + (10-4)^2] / 5$
- Varianza Comercial =  $[1 + 2.25 + 16 + 2.25 + 36] / 5 = 11.1$

Se obtuvo 11.1 puntos en el vaso del área Comercial, señalando esto una muestra con una dispersión amplia, lo que lleva a identificar el uso con frecuencia de los distintos métodos de comunicación.

#### **Varianza del área Legal**

- Varianza Legal =  $[(0-2.5)^2 + (2.5-2.5)^2 + (0-2.5)^2 + (0-2.5)^2 + (10-2.5)^2] / 5$
- Varianza Legal =  $[6.25 + 0 + 6.25 + 6.25 + 56.25] / 5 = 15$

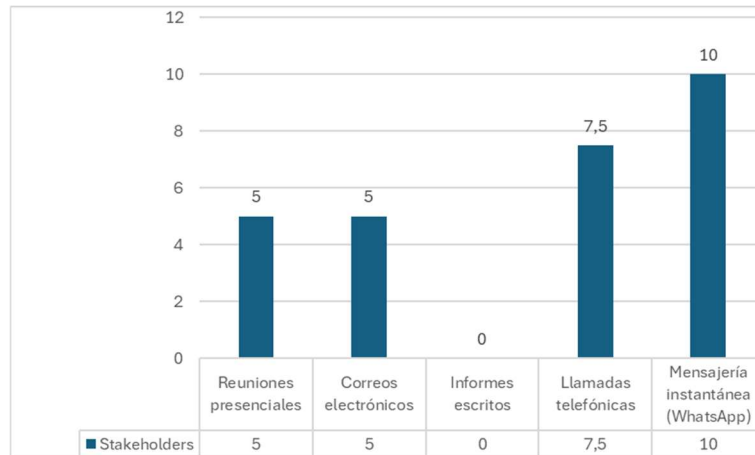
La varianza de 15 puntos indica la mayor dispersión, mostrando así que ciertos métodos son preferidos elocuentemente más que otros métodos.



**Figura 6. Resultados nivel satisfacción por área**

Por otra parte, en la figura 6 se determina que el área técnica a comparación con las demás áreas presenta una mayor satisfacción sobre la comunicación y cómo ésta se procesa en la empresa. Así mismo, se destaca que los niveles de satisfacción en el área Comercial y Legal, frente a la frecuencia en la que tramita la comunicación es para todos los encuestados *Muy Insatisfecho*; el mismo caso para el impacto de la comunicación y el desempeño, cuyos resultados son todos apuntando a *Muy Negativamente*.

### 5.2.3 *Métodos y frecuencia de comunicación con los Stakeholders*



**Figura 7. Resultados encuesta a Stakeholders sobre métodos de comunicación y frecuencia**

Esta la gráfica anterior frente a los métodos de comunicación y frecuencia con los stakeholders. Para este caso, los métodos de comunicación incluyen reuniones presenciales, correos electrónicos, informes escritos, llamadas telefónicas y mensajería instantánea (WhatsApp), así como la frecuencia en la que se utilizan estos métodos: diario, semanal, mensualmente, raramente y nunca.

Partiendo de las encuestas practicadas y los resultados reflejados en la gráfica, se realizará a continuación un análisis de la media, mediana y varianza:

**Cálculo y análisis de la Media:**  $5+5+0+7.5+10= 27.5/5 = 5.5$

Para el caso de la media, se obtuvo un resultado de 5.5 puntos, lo que indica que, en promedio, los métodos de comunicación son utilizados con una frecuencia de aproximadamente 5.5 puntos. Esto refleja una tendencia hacia un uso moderado de estos métodos.

**Cálculo y análisis de la Mediana:**  $0,5,5,7.5,10 = 5$

Por su parte, la mediana es de 5 puntos, lo que sugiere que el valor central de uso es también de 5, representando así una frecuencia intermedia en la escala de uso. Ahora, esto

implica que la mayoría de los métodos de comunicación están en un rango de uso cercano al promedio.

**Cálculo y análisis de la Varianza:**

***Restamos la media a cada valor:***

- $(5-5.5) = -0.5(5 - 5.5) = -0.5(5-5.5) = -0.5$
- $(5-5.5) = -0.5(5 - 5.5) = -0.5(5-5.5) = -0.5$
- $(0-5.5) = -5.5(0 - 5.5) = -5.5(0-5.5) = -5.5$
- $(7.5-5.5) = 2.0(7.5 - 5.5) = 2.0(7.5-5.5) = 2.0$
- $(10-5.5) = 4.5(10 - 5.5) = 4.5(10-5.5) = 4.5$

***Elevamos cada resultado al cuadrado:***

- $(-0.5)^2 = 0.25(-0.5)^2 = 0.25(-0.5)^2 = 0.25$
- $(-0.5)^2 = 0.25(-0.5)^2 = 0.25(-0.5)^2 = 0.25$
- $(-5.5)^2 = 30.25(-5.5)^2 = 30.25(-5.5)^2 = 30.25$
- $(2.0)^2 = 4.0(2.0)^2 = 4.0(2.0)^2 = 4.0$
- $(4.5)^2 = 20.25(4.5)^2 = 20.25(4.5)^2 = 20.25$

***Sumamos estos cuadrados:***

$$0.25+0.25+30.25+4.0+20.25=55.00.25 + 0.25 + 30.25 + 4.0 + 20.25 =$$

$$55.00.25+0.25+30.25+4.0+20.25= \mathbf{55.0}$$

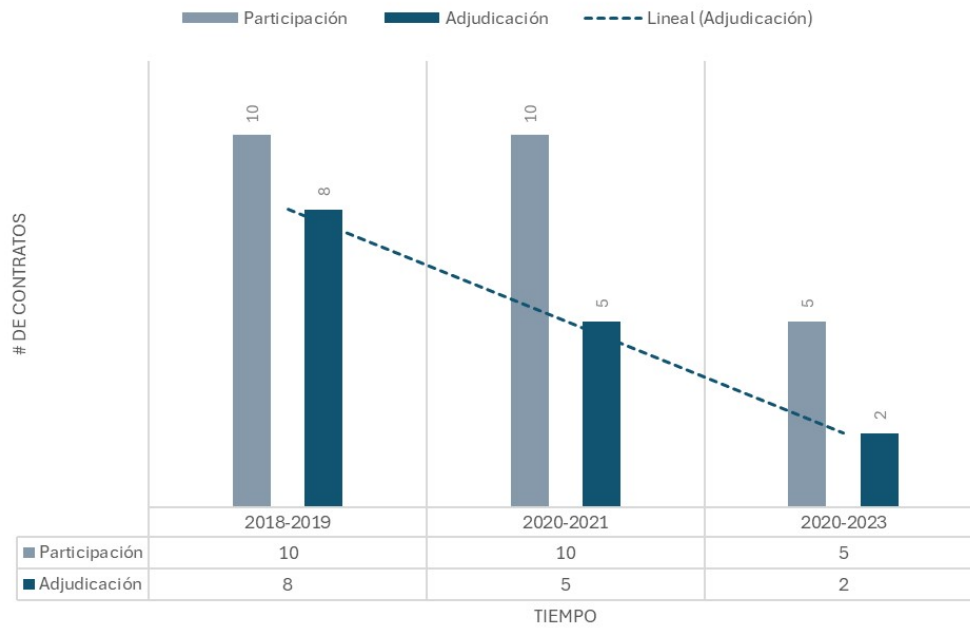
***Dividimos entre el número de valores (5):***

$$55.0/5= \mathbf{11.0}$$

Habiendo realizado el anterior ejercicio, se encuentra una varianza de 11.0, lo que indica una dispersión moderada en la frecuencia de uso de los métodos de comunicación. Este valor es

relativamente alto lo que sugiere que algunos métodos, como la mensajería instantánea de WhatsApp, se utilizan con más frecuencia que otros, como el caso de los informes escritos.

#### 5.2.4 Métodos y frecuencia de comunicación con los Stakeholders



**Figura 8. Resultados encuesta sobre la participación y adjudicación de licitaciones periodo del 2018 al 2023**

El anterior gráfico muestra toda la evolución de la participación y adjudicación de los contratos a lo largo de tres periodos consecutivos: 2018 al 2019, 2020 al 2021 y 2020 al 2023. El resultado obtenido presenta una tendencia descendente en ambas variables analizadas, con una disminución más marcada en el número de adjudicaciones logradas en dichos periodos.

A continuación, se realizará el análisis de la media, mediana y varianza, de acuerdo con los datos obtenidos con los resultados de las encuestas:

#### **Cálculo y análisis de la Media:**

**Media de la Participación:**  $(10+10+5) / 3 = 8.33$

**Media de la Adjudicación:**  $(8+5+2) / 3 = 5$

Se evidencia que, tanto en la media de participación como la de adjudicación se han disminuido en comparación con el primer período del 2018 al 2020. Esto confirma la tendencia a la baja, tal como se observada en el gráfico del figura 4.

**Cálculo y análisis de la Mediana:**

**Mediana de la Participación:** 10 (ya que es el valor central)

**Mediana de la Adjudicación:** 5 (ya que es el valor central)

Por su parte, la mediana coincide con la media en el caso de la adjudicación, lo que nos podría revelar una distribución de los datos relativamente idéntica para esta variable. Ahora, en el caso de la participación, la mediana está levemente por encima de la media, indicándonos que hay algunos valores por encima que están perturbando el promedio.

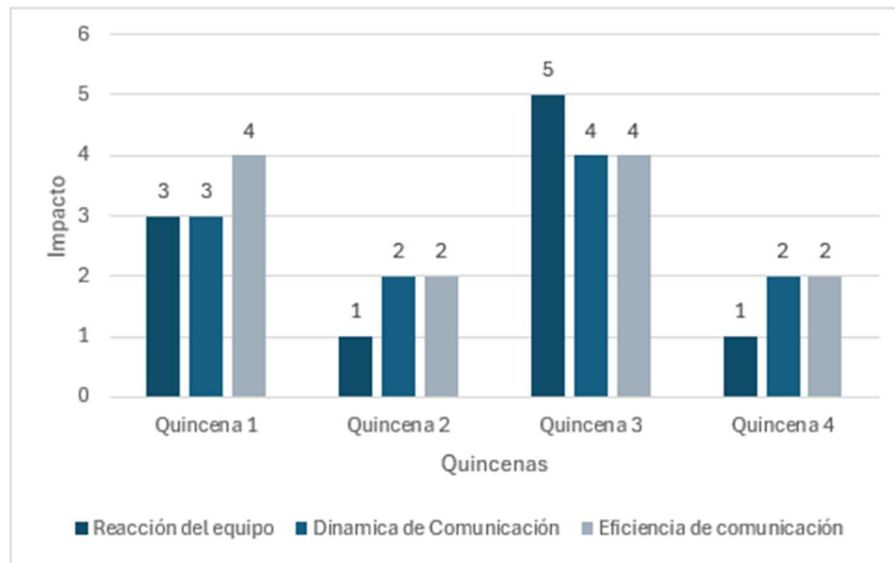
**Cálculo y análisis de la Varianza:**

**Varianza de la Participación:**  $[(10-8.33)^2 + (10-8.33)^2 + (5-8.33)^2]/3 = 5.56$

**Varianza de la Adjudicación:**  $[(8-5)^2 + (5-5)^2 + (2-5)^2]/3 = 6$

Finalmente, la varianza es mayor para la adjudicación que para el caso de la participación, lo que nos refleja una mayor dispersión de los datos alrededor de la media en el caso de las adjudicaciones. Lo anterior nos lleva a que los resultados de las adjudicaciones son más variables y menos probable que en el caso de los niveles de la participación.

### 5.2.5 Notas de campo sobre la percepción de la comunicación en los equipos



**Figura 9. Resultados notas de campo desde el observador, sobre la comunicación de los equipos**

#### Resultados del análisis

##### 1. Reacción del equipo:

- **Media:** 2.5
- **Mediana:** 2.0
- **Varianza:** 2.75

La media y la mediana son cercanas, lo que indica que los valores no están muy dispersos alrededor de la tendencia central. Sin embargo, la varianza es relativamente alta (2.75), mostrando que hay cierta variabilidad, especialmente debido al valor máximo (5) en la tercera quincena.

##### 2. Dinámica de Comunicación:

- **Media:** 2.75
- **Mediana:** 2.5

- **Varianza:** 0.6875

En este caso, la media y la mediana están muy cerca, y la varianza es baja (0.6875), lo que sugiere que los valores son bastante consistentes entre quincenas. Esto refleja estabilidad en la dinámica de comunicación.

### 3. **Eficiencia de Comunicación:**

- **Media:** 3.0
- **Mediana:** 3.0
- **Varianza:** 1.0

La media y la mediana coinciden, y la varianza es moderada (1.0), indicando que los valores son relativamente estables, aunque existen pequeñas variaciones, especialmente entre los valores de la primera y segunda quincena.

## 6 CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación indican que la comunicación interna en la organización presenta deficiencias significativas que afectan tanto la efectividad de los procesos de adjudicación de licitaciones como la satisfacción de los equipos de trabajo. Las encuestas y notas de campo revelaron que los líderes de área no se comunican de manera frecuente ni eficaz con sus equipos, lo que se traduce en una falta de claridad y trazabilidad en la información compartida, este déficit comunicativo genera un ambiente laboral donde los empleados se sienten incómodos y desmotivados, dado que la principal vía de comunicación utilizada es WhatsApp, un medio que no favorece la formalidad ni la profundidad necesaria para un trabajo colaborativo efectivo.

La escasa atención que los líderes dedican a la comunicación con sus equipos repercute directamente en la relación con los stakeholders. La falta de informes y correos que respalden la información intercambiada limita la capacidad de los equipos para cumplir con los entregables de manera adecuada, como resultado, la información que se comparte con los stakeholders también es incompleta, lo que afecta negativamente la percepción de la organización y disminuye su competitividad en los procesos de licitación. Esta situación justifica la reducción en la participación de los stakeholders en futuros procesos, ya que la confianza en la organización se ve comprometida.

Adicionalmente, la organización carece de un sistema estructurado de comunicación interna que permita formalizar el intercambio de información entre los equipos y con los stakeholders. El uso exclusivo de medios informales como la mensajería instantánea de WhatsApp, obstaculizó la trazabilidad de las decisiones y la responsabilidad en la ejecución de las labores para la participación y adjudicación en licitaciones. La implementación de

herramientas tecnológicas más robustas, como plataformas de gestión de proyectos, habría aportado mayor control y claridad en el flujo de información, mejorando la coordinación entre los equipos, entre líderes de áreas y la capacidad para cumplir con los objetivos de manera eficiente.

Por otra parte, la falta de una estrategia de comunicación pertinente no solo impactó negativamente el ambiente laboral y la gestión interna, sino que también comprometió la competitividad de la empresa. Una mayor formalidad y consistencia en la interacción con los stakeholders habría fortalecido la reputación de la organización y facilitado su participación exitosa en procesos de licitación. Esto, en conjunto, podría haber asegurado la sostenibilidad y crecimiento de la empresa en el largo plazo, evitando los problemas que llevaron a su cierre definitivo.

Finalmente, la empresa cerró permanentemente en el mes de agosto del 2024 mientras se desarrollaba la presente investigación y se llevó a cabo la liquidación de todos los empleados durante ese período, es crucial reflexionar sobre la importancia de implementar mejoras en la comunicación interna. Establecer canales formales y asegurar la claridad y frecuencia en la información compartida son pasos fundamentales para optimizar el flujo comunicativo, abordar estas deficiencias podría haber incrementado la satisfacción de los equipos de trabajo y mejorado la tasa de éxito en las licitaciones, lo que, en un contexto diferente, habría permitido recuperar la confianza de los stakeholders y fomentar un entorno laboral más cohesionado y productivo, garantizando además, su sostenibilidad y éxito a largo plazo.

## Referencias

- Angulo, L. L. (2019, julio). *La comunicación en las empresas*. Universidad de Girona.  
[https://dugi.doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/17161/LopezAnguloLaura\\_Treball.pdf?sequence=1](https://dugi.doc.udg.edu/bitstream/handle/10256/17161/LopezAnguloLaura_Treball.pdf?sequence=1)
- Ávila, M. G. (2002). *Aspectos éticos de la investigación*. Revista Iberoamericana de Educación. <https://rieoei.org/historico/documentos/rie29a04.htm>
- Bañuelos, M. N. (2017). *Cultura organizacional y su relación con la motivación laboral*. Instituto Tecnológico de Sonora.  
<https://www.itson.mx/oferta/mgo/Documents/Tesis%20N%C3%A9lida.pdf>
- Blanco, D. (2019, septiembre). *Teorías X, Y y Z (McGregor y Ouchi)*. Daniel Blanco. Calidad, Estrategia y Liderazgo. <https://dbcalidad.blogspot.com/2019/09/teorias-x-y-y-z-mcgregor-y-ouchi.html>
- Canul Alcocer, J. A., & López Gamboa, G. E. (2023). LA COMUNICACIÓN INTERNA EN ORGANIZACIONES EDUCATIVAS DE NIVEL SUPERIOR: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA (2012-2022). *Revista Panamericana De Pedagogía*, (37), 54–71.  
<https://doi.org/10.21555/rpp.vi37.2931>
- Carpio, C. R., & Palacios Montero, N. A. (2020, mayo). *Gestión de Información y Gestión de Comunicación en empresas que utilizan normas de comercio seguro*. UAEM.  
<https://www.redalyc.org/journal/5636/563662985002/html/>
- Cueva, L. M. (s.f.). *Teoría clásica de la administración de Henri Fayol*. Gestipolis.  
<https://www.gestipolis.com/teoria-clasica-administracion-henry-fayol/>
- Erra, C. (s.f.). *Administración científica, fundamentos y principios de Taylor*. Gestipolis.  
<https://www.gestipolis.com/administracion-cientifica-fundamentos-y-principios-de-taylor/>

González, E. (2014, octubre). *Comunicación efectiva: Factor determinante en el desempeño organizacional*. Universidad de Carabobo.

<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/2454/egonzalez.pdf?sequence>

ISOTools. (s.f.). *¿Qué es la ISO 9001?* ISOTools.

<https://www.isotools.us/normas/calidad/iso-9001/>

ISOTools. (s.f.). *Comunicación*. ISOTools. <https://www.isotools.us/normas/medio-ambiente/iso-14001/>

Lifeder. (2023, julio). *Teoría humanista de la administración*. Lifeder.

<https://www.lifeder.com/teoria-humanista-administracion/>

Márquez, J. (2018, abril). *Importancia de la comunicación estratégica en la socialización del buen vivir*. Scielo Ecuador. [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2550-65872018000100081&script=sci\\_arttext](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2550-65872018000100081&script=sci_arttext)

Mera, C. A. (2020). *Diagnóstico de la cultura organizacional y el desempeño laboral*. Universidad Andina Simón Bolívar.

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7761/1/T3350-MAE-L%c3%b3pez-Diagnostico.pdf>

Montes, C. C., Ayala de Choriego, M., & Barros, J. P. (2021, noviembre). *Comunicación interna: caracterización y análisis de trabajo realizado por empresas que pertenecen a ranking Great Place to Work Chile*. Scielo Colombia. <http://www.scielo.org.co/pdf/angr/v21n41/1692-2522-angr-21-41-e204.pdf>

Niño, T. d., & Cortés Cortés, M. I. (2018, septiembre). *La investigación en la comunicación organizacional a debate*. Revista Prisma Social, (22).

<https://revistaprismasocial.es/issue/view/154>

Ortega, K. (2023, junio 7). *Tipos de análisis de datos: ¿Cuántos hay y cuáles son?* Saint Leo University. <https://worldcampus.saintleo.edu/blog/cuantos-tipos-de-analisis-de-datos-hay-cuales-son-los-tipos-de-analisis-de-datos>

Peña, F. A. (2009, junio). *La comunicación vertical: un acercamiento a su problemática en las organizaciones*. Revista Internacional de Organizaciones (RIO). [https://www.revista-rio.org/index.php/revista\\_rio/article/view/40/25](https://www.revista-rio.org/index.php/revista_rio/article/view/40/25)

Pisco, M. C. (1999, septiembre). *Satisfacción laboral y productividad*. Escuela de Organización Industrial. <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/12/satisfaccion-laboral-y-productividad/>

Power, O. (2024, marzo 25). *Las pymes y sus problemas en comunicación*. RRHH Digital. <https://www.rrhhdigital.com/secciones/empresa/116690/Las-pymes-y-sus-problemas-en-comunicacion/>

Rodriguez, N. (2023, marzo). *10 problemas empresariales comunes y cómo solucionarlos*. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/sales/problemas-empresariales>

Rojas, T. A. (2020). *La comunicación estratégica en el posicionamiento de marcas*. Universidad Cooperativa de Colombia. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/0dcb7148-c14b-4514-9e35-650f6266c8c8/content>

Stewart, L. (s.f.). *Método de muestreo por conveniencia en la investigación*. Qualitative Data Analysis Expert & ATLAS.ti Professional. <https://atlasti.com/es/research-hub/muestreo-de-conveniencia>

Suárez, Y. C. (2019). *La investigación científica*. Universidad Autónoma del Estado de México. [http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/108419/secme-22923\\_1.pdf?sequence=1](http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/108419/secme-22923_1.pdf?sequence=1)

Superintendencia de Industria y Comercio. (2020). *Sanciones 2020*. <https://www.sic.gov.co/sanciones-proteccion-datos-personales-2020>

## **Anexos**

### **Anexo A. Formato de Encuesta sobre Adjudicación de licitaciones**

Formulario dirigido al gerente general de la empresa

Nombre de la persona entrevistada:

Fecha:

1. ¿Cuántas licitaciones recibió la empresa de 2018 a 2019?
2. De las licitaciones recibidas en el periodo de 2018 a 2019, ¿cuántas fueron adjudicadas?
3. ¿Cuántas licitaciones recibió la empresa de 2020 a 2021?
4. De las licitaciones recibidas en el periodo de 2020 a 2021, ¿cuántas fueron adjudicadas?
5. ¿Cuántas licitaciones recibió la empresa de 2022 a 2023?
6. De las licitaciones recibidas en el periodo de 2022 a 2023, ¿cuántas fueron adjudicadas?

**Anexo B. Formato de Encuesta sobre Métodos de Comunicación**

Descripción del Instrumento: El formato de encuesta dirigido a los líderes de área fue diseñado específicamente para captar las percepciones sobre la claridad y efectividad de la comunicación interna, considerando la experiencia mínima de 5 años en la empresa.

Nombre de la persona entrevistada:

Fecha:

1. Área de trabajo:

- Técnica
- Comercial
- Jurídica

2. ¿Qué métodos utiliza para comunicar información a su equipo? (Marque todas las que correspondan)

- Reuniones presenciales
- Correos electrónicos
- Informes escritos
- Llamadas telefónicas
- Mensajería instantánea (WhatsApp)

3. ¿Con que frecuencia utiliza las reuniones presenciales?

- Diario
- Semanal
- Mensual
- Raramente
- Nunca

4. ¿Con que frecuencia utiliza los correos electrónicos?

- Diario
- Semanal
- Mensual
- Raramente
- Nunca

5. ¿Con que frecuencia utiliza los informes escritos?

- Diario
- Semanal
- Mensual
- Raramente
- Nunca

6. ¿Con que frecuencia utiliza las llamadas telefónicas?

- Diario
- Semanal
- Mensual
- Raramente
- Nunca

7. ¿Con que frecuencia utiliza la mensajería instantánea?

- Diario
- Semanal
- Mensual
- Raramente

- Nunca

### Anexo C. Formato de Encuesta sobre Percepciones y Sentimientos

Formulario dirigido a personas internas de equipos de trabajo

Nombre de la persona entrevistada:

Fecha:

1. Área de trabajo:

- Técnica
- Comercial
- Jurídica

2. ¿Qué métodos de comunicación utiliza su líder de área? (Marque todos los que correspondan)

- Reuniones presenciales
- Correos electrónicos
- Informes escritos
- Llamadas telefónicas
- Mensajería instantánea (WhatsApp)

3. ¿Con qué frecuencia recibe información a través de reuniones presenciales?

- Diario
- Semanal
- Mensual
- Raramente
- Nunca

4. ¿Con qué frecuencia recibe información a través de correos electrónicos?

- Diario

- Semanal
  - Mensual
  - Raramente
  - Nunca
5. ¿Con qué frecuencia recibe información a través de informes escritos?
- Diario
  - Semanal
  - Mensual
  - Raramente
  - Nunca
6. ¿Con qué frecuencia recibe información a través de llamadas telefónicas?
- Diario
  - Semanal
  - Mensual
  - Raramente
  - Nunca
7. ¿Con qué frecuencia recibe información a través de mensajería instantánea?
- Diario
  - Semanal
  - Mensual
  - Raramente
  - Nunca

8. ¿Cómo calificaría la claridad de la información recibida a través de los métodos de comunicación que su líder utiliza?
- Muy clara
  - Clara
  - Poco clara
  - Confusa
9. ¿Cuál es el nivel de satisfacción general con la frecuencia de las comunicaciones recibidas?
- Muy satisfecho
  - Satisfecho
  - Insatisfecho
  - Muy insatisfecho
10. ¿Cómo ha impactado la comunicación en su desempeño laboral?
- Muy positivamente
  - Positivamente
  - Negativamente
  - Muy negativamente

### Anexo D. Formato de Encuesta sobre Percepciones y Sentimientos

Formulario dirigido a stakeholders externos

Nombre de la persona entrevistada:

Nombre de la empresa:

Fecha:

1. ¿Qué métodos de comunicación utiliza la empresa para interactuar con su organización?

(Marque todos los que correspondan)

- Reuniones presenciales
  - Correos electrónicos
  - Informes escritos
  - Llamadas telefónicas
  - Mensajería instantánea (WhatsApp)
2. ¿Con qué frecuencia recibe información a través de reuniones presenciales?
- Diario
  - Semanal
  - Mensual
  - Raramente
  - Nunca
3. ¿Con qué frecuencia recibe información a través de correos electrónicos?
- Diario
  - Semanal
  - Mensual
  - Raramente

- Nunca
4. ¿Con qué frecuencia recibe información a través de informes escritos?
- Diario
  - Semanal
  - Mensual
  - Raramente
  - Nunca
5. ¿Con qué frecuencia recibe información a través de llamadas telefónicas?
- Diario
  - Semanal
  - Mensual
  - Raramente
  - Nunca
6. ¿Con qué frecuencia recibe información a través de mensajería instantánea?
- Diario
  - Semanal
  - Mensual
  - Raramente
  - Nunca
7. ¿Cómo calificaría la claridad de la información recibida de la empresa?
- Muy clara
  - Clara
  - Poco clara

- Confusa
8. ¿Cuál es el nivel de satisfacción general con la frecuencia de las comunicaciones recibidas?
- Muy satisfecho
  - Satisfecho
  - Insatisfecho
  - Muy insatisfecho
9. ¿Cómo ha afectado la comunicación de la empresa en su relación comercial?
- Muy positivamente
  - Positivamente
  - Negativamente
  - Muy negativamente

**Anexo E. Formato de notas de campo sobre Percepciones y Sentimientos**

Formulario dirigido al observador

1. Información general

Nombre del líder observado:

Departamento:

Nombre del observador:

Fecha de la observación:

Hora de la observación:

2. Observaciones generales.

(Descripción breve del entorno y situación en la que se realiza la comunicación)

Reacciones del equipo: (Describa cómo reaccionaron los miembros del equipo a la comunicación)

3. Impacto observado

Impacto en la dinámica del equipo: (Cómo influyó la comunicación en la interacción y colaboración del equipo)

Impacto en la eficiencia de la comunicación: (Evaluación de la efectividad de la comunicación)

## **Anexo F. Instrumento de aceptación y autorización**

Formato dirigido a participantes de las encuestas

**Asunto:** Aceptación de participación en encuestas internas

**Nombre del participante:**

**Cargo/Área:**

**Fecha:**

Estimado(a) [Nombre del participante]:

En el marco del proyecto de investigación titulado "*Análisis de las Estrategias de Comunicación Interna y su Impacto en la Adjudicación de Licitaciones en una Empresa Privada en Medellín 2024*", le solicitamos amablemente su participación en una encuesta que tiene como objetivo recolectar datos valiosos sobre las estrategias de comunicación interna empleadas en nuestra organización.

Toda la información recolectada será utilizada exclusivamente para fines académicos y estará sujeta a estrictas normas de confidencialidad, en cumplimiento con la Ley 1581 de 2012 sobre protección de datos personales.

**Al aceptar participar, usted confirma lo siguiente:**

1. Ha sido informado(a) sobre los objetivos del estudio y la naturaleza de su participación.
2. Entiende que su participación es voluntaria y que puede retirarse en cualquier momento sin repercusiones.
3. Se compromete a responder la encuesta con honestidad y a la mayor brevedad posible.

Por favor, firme a continuación si acepta participar en la encuesta.

**Firma del participante:** \_\_\_\_\_

**Firma del investigador:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_