MONOGRAFÍA PROYECTO DE GRADO

DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA REDUCIR REPROCESOS PRODUCTIVOS EN LITOGRAFÍA MOJICA & ASOCIADOS

PRESENTADO POR:

Luis Emilio Puche Aguirre ID: 650358

PRESENTADO A:

Sergio Andrés Zabala Vargas

Doctor en tecnología educativa

Curso

NRC-8927-Investigación II

CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

Bucaramanga, Marzo 2026

PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA REDUCIR REPROCESOS PRODUCTIVOS

Diseño De Un Plan De Comunicación Estratégica Para Reducir Reprocesos Productivos En Litografía Mojica & Asociados

Luis Emilio Puche Aguirre

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

Asesor

Sergio Andrés Zabala Vargas

Doctor en Tecnología Educativa

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual

Programa Especialización en Gerencia de Proyectos

Bucaramanga, Marzo 2026

TABLA DE CONTENIDO

Lista de tablas 5

Lista de figuras 6

Lista de anexos 7

RESUMEN 8

ABSTRACT 9

INTRODUCCIÓN 10

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 12

1.1 Descripción del problema 12

1.2 Pregunta de investigación. 14

1.3 Objetivos de la investigación 14

1.3.1 Objetivo general 14

1.3.2 Objetivos específicos 14

1.4 Justificación de la investigación 15

2. MARCO REFERENCIAL 17

2.1 Marco de antecedentes 17

2.1.1 Ecuación de búsqueda: 17

2.1.2 Antecedentes 17

2.2 Marco teórico 19

2.2.1 Comunicación estratégica 19

2.2.2 Clima laboral 20

2.2.3 Comunicación asertiva 20

2.2.4 Liderazgo comunicacional 20

2.2.5 Valores personales y corporativos 21

2.2.6 Reprocesos productivos 21

2.3 Marco normativo 21

3 DISEÑO METODOLÓGICO 22

3.1 Enfoque de la investigación 22

3.1.1 Alcance de la investigación 23

3.2 Población 24

3.2.1 Muestra 25

3.2.2 Criterios de selección: 25

3.3 Técnicas e instrumentos para recoger la información 26
3.3.1 Encuesta 26
3.4 Descripción de procedimientos (Encuesta vía Google Forms) 26
3.4.1 Tipo de Información 27
3.5 Análisis de la información 28
3.5.1 Técnicas de análisis de la información 29
3.5.2 Triangulación de la información. 29
3.6 Consideraciones Éticas 30
3.7.1 Análisis de Consideraciones Éticas 31
3.7.2 Instrumentos de Aceptación y Autorización 31
Instrumento de aceptación y autorización 31
4 HIPOTESIS 32
4.3 Las variables 32
4.1.1 Variable independiente (VI): 32
4.1.2 Variable dependiente (VD): 32
4.2 Planteamiento de la hipótesis 32
5 RESULTADOS 33
5.1 Resultados de las encuestas 33
5.1.2 Síntesis de resultados 35
5.2 Propuesta al sector gráfico y de impresión 36
5.2.1 Estandarización de la comunicación interna 36
5.2.2 Gestión de reprocesos productivos 36
5.2.3 Fortalecimiento del liderazgo comunicacional 36
5.2.4 Mejora del clima laboral 37
5.3 Discusión 37
6 CONCLUSIÓNES 39
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 40
ANEXOS 43
Cuestionario de encuesta 43
Aceptación de realización de la encuesta 45

Lista de tablas

Tabla 1: Fases, técnicas e instrumentos..... 24
Tabla 2: Pregunta 1..... 33
Tabla 3: Pregunta 2..... 34
Tabla 4: Pregunta 3..... 35

Lista de figuras

Ilustración 1: Canales de comunicación más utilizados 33
Ilustración 2: Frecuencia de reprocesos productivos 34
Ilustración 3: Claridad de la comunicación interna 35

Lista de anexos

Anexo 1 43
Anexo 2 45

PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA REDUCIR REPROCESOS PRODUCTIVOS

RESUMEN

La investigación se centra en los reprocesos productivos que afectan a Litografía Mojica & Asociados, los cuales se originan principalmente en deficiencias de los flujos de comunicación interna entre las áreas operativas y administrativas. Estos reprocesos no solo generan pérdidas de tiempo y sobrecostos, sino que también disminuyen la eficiencia organizacional y afectan la satisfacción del cliente. El problema radica en la ausencia de protocolos claros de coordinación, la falta de canales formales de retroalimentación y la prevalencia de mensajes informales que generan confusión en la ejecución de tareas.

El objetivo principal es diseñar un plan estratégico de comunicación que optimice la coordinación de procesos y reduzca las fallas recurrentes. La metodología aplicada es de corte descriptivo con enfoque cualitativo, desarrollada sobre una muestra de 25 funcionarios de distintas áreas de la empresa. Se utilizaron técnicas como guías de observación y encuestas para identificar las principales dificultades comunicacionales.

Los hallazgos muestran que el 68% de los trabajadores reporta duplicidad de tareas por falta de claridad en las instrucciones, mientras que un 54% señala retrasos en la entrega de insumos debido a deficiencias en la comunicación interdepartamental. A nivel cualitativo, los participantes destacaron la ausencia de canales formales de retroalimentación y la dependencia de mensajes informales que generan ambigüedad.

La propuesta de intervención consiste en implementar un plan estratégico de comunicación interna basado en la creación de protocolos claros de coordinación, capacitaciones en comunicación asertiva y el uso de herramientas digitales para el seguimiento de procesos. Se espera que esta estrategia contribuya a disminuir los reprocesos productivos, fortalecer la confianza entre equipos y consolidar un ambiente organizacional más eficiente y competitivo.

Palabras clave: *Comunicación estratégica, Reprocesos productivos, Plan comunicacional, Eficiencia organizacional, Comunicación asertiva.*

PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA REDUCIR REPROCESOS PRODUCTIVOS

ABSTRACT

This research focuses on the production rework issues affecting Litografía Mojica & Asociados, mainly caused by deficiencies in internal communication flows between operational and administrative areas. These reworks not only generate time losses and increased costs but also reduce organizational efficiency and negatively impact customer satisfaction. The core problem lies in the absence of clear coordination protocols, the lack of formal feedback channels, and the prevalence of informal messages that create confusion in task execution.

The main objective is to design a strategic communication plan that optimizes process coordination and reduces recurrent failures. The methodology applied is descriptive with a qualitative approach, conducted on a sample of 25 employees from different areas of the company. Observation guides, surveys, and semi-structured interviews were used to identify the main communication difficulties.

Findings reveal that 68% of employees report task duplication due to unclear instructions, while 54% highlight delays in the delivery of inputs caused by interdepartmental communication deficiencies. Qualitative results emphasize the absence of formal feedback channels and the reliance on informal messages that generate ambiguity.

The proposed intervention consists of implementing a strategic internal communication plan based on the creation of clear coordination protocols, training in assertive communication, and the use of digital tools for process monitoring. This strategy is expected to reduce production reworks, strengthen trust among teams, and consolidate a more efficient and competitive organizational environment.

Keywords: *Strategic communication, Productive rework, Communication plan, Organizational efficiency, Assertive communication.*

PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA REDUCIR REPROCESOS PRODUCTIVOS

INTRODUCCIÓN

La comunicación estratégica constituye un eje transversal en las organizaciones modernas, independientemente de su tamaño o sector económico. En el ámbito empresarial, se reconoce como un factor determinante para la eficiencia, la competitividad y la sostenibilidad de los procesos internos. En el caso de las empresas del sector gráfico, como Litografía Mojica & Asociados, la calidad de los procesos productivos depende en gran medida de la claridad, oportunidad y asertividad con la que fluye la información entre las diferentes áreas. Cuando la comunicación se fragmenta o carece de lineamientos estratégicos, se generan reprocesos productivos, entendidos como la repetición innecesaria de tareas o correcciones derivadas de fallas en la coordinación. Estos reprocesos afectan directamente la eficiencia, incrementan los costos y disminuyen la competitividad de la empresa en un mercado cada vez más exigente (Bernal Torres, 2022).

El diseño de un plan de comunicación estratégica se plantea como una herramienta fundamental para reducir dichos reprocesos, fortaleciendo los valores corporativos, el liderazgo, la coordinación de equipos y las actitudes proactivas de los funcionarios. La comunicación asertiva, aplicada de lo individual a lo colectivo, permite que cada trabajador desarrolle sus actividades en condiciones óptimas, reflejándose en un mejor desempeño organizacional y en mayores oportunidades de crecimiento para la empresa. En este sentido, la investigación se orienta hacia la construcción de un modelo comunicacional que no solo atienda las necesidades específicas de Litografía Mojica & Asociados, sino que también pueda servir como referente para otras compañías del sector gráfico que enfrentan problemáticas similares (Pimienta Prieto, 2018).

El enfoque metodológico corresponde a un diseño mixto, que integra elementos cualitativos y cuantitativos. Desde la perspectiva cualitativa, se analizan las percepciones de los trabajadores sobre las dinámicas comunicacionales y los factores que generan reprocesos. Desde la perspectiva cuantitativa, se recogen y procesan datos relacionados con la frecuencia de los reprocesos, los costos asociados y los indicadores de productividad. Esta combinación metodológica permite obtener una visión integral del problema, garantizando rigor académico y aplicabilidad práctica. (Hernández-Sampieri & Mendoza, Metodología de la investigación, 2018) destacan que la investigación mixta ofrece ventajas

al integrar la profundidad interpretativa del enfoque cualitativo con la capacidad de generalización del enfoque cuantitativo, lo que resulta especialmente útil en estudios organizacionales.

Asimismo, la propuesta se fundamenta en referentes teóricos que destacan la importancia de la comunicación estratégica en la gestión empresarial. (Chiavenato, 2009) señala que la comunicación es un elemento esencial para la coordinación de esfuerzos y la alineación de objetivos en las organizaciones, mientras que (Mintzberg, 1999) enfatiza que la estrategia debe ser entendida como un patrón de decisiones que orienta la acción colectiva hacia la eficiencia y la innovación. Más recientemente, (Mukherjee, 2019) subraya que la validación y comunicación de los hallazgos en investigación aplicada son claves para que las propuestas tengan impacto real en la práctica profesional. Estos aportes permiten sustentar la necesidad de un plan estructurado que reduzca los reprocesos y fortalezca la cultura organizacional.

El documento se organiza en seis capítulos, siguiendo el formato establecido por la universidad. El primero presenta el planteamiento del problema, sus causas, consecuencias y la formulación del mismo, junto con las variables y objetivos generales y específicos. El segundo desarrolla el marco de referencia, incluyendo antecedentes históricos, teorías que sustentan el objeto de estudio, el marco conceptual y el marco legal. El tercero describe la metodología, detallando el tipo y enfoque de investigación, el método, las fases, la población y muestra, así como las técnicas e instrumentos de recolección y análisis de la información, delimitando además el estudio en lo espacial y temporal. El cuarto expone las hipótesis planteadas y su relación con las variables de estudio. El quinto presenta los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la metodología, tanto en el plano cualitativo como cuantitativo. Finalmente, el sexto capítulo recoge las conclusiones, destacando la pertinencia del plan de comunicación estratégica y sus implicaciones para la competitividad organizacional.

De esta manera, la monografía busca no solo atender una necesidad puntual de Litografía Mojica & Asociados, sino también aportar un modelo de gestión comunicacional aplicable a otras empresas del sector gráfico que enfrentan problemáticas similares. El lector encontrará en este documento una propuesta integral que combina teoría,

metodología y práctica, con el propósito de fortalecer la eficiencia organizacional mediante la reducción de reprocesos productivos a través de un plan de comunicación estratégica.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

En el contexto internacional, la comunicación interna se ha consolidado como un factor crítico para la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones. En un entorno globalizado, caracterizado por la interdependencia de mercados y la acelerada transformación digital, las empresas enfrentan el reto de garantizar que la información fluya de manera clara, oportuna y coherente entre sus diferentes niveles jerárquicos. Estudios recientes señalan que la ausencia de estrategias de comunicación estructuradas genera pérdidas significativas en productividad y cohesión organizacional, afectando la capacidad de adaptación frente a los cambios del mercado (Pursell, 2023). En compañías multinacionales, se ha evidenciado que los reprocesos derivados de fallas comunicacionales pueden incrementar hasta en un 20% los costos operativos, además de deteriorar la satisfacción de los clientes y la reputación corporativa (Coma, 2025).

A nivel nacional, las organizaciones colombianas también enfrentan desafíos similares. El Consejo Europeo de Formación Empresarial (CEUPE, 2024) destaca que la comunicación interna es el “sistema nervioso” de las empresas, pues de ella depende la alineación de objetivos, la coordinación de esfuerzos y la construcción de una cultura organizacional sólida. Sin embargo, en Colombia, muchas empresas aún dependen de canales informales como grupos de mensajería instantánea, lo que genera interpretaciones diversas y falta de coherencia en la ejecución de tareas. Según la (Asociación Colombiana de Comunicación Organizacional, 2022), más del 45% de las compañías medianas reportan reprocesos frecuentes en sus procesos productivos debido a la ausencia de lineamientos claros de comunicación, lo que repercute en retrasos, costos adicionales y disminución de la competitividad frente a mercados internacionales.

En el ámbito local, específicamente en Bucaramanga, las empresas del sector gráfico enfrentan un panorama complejo. Litografía Mojica & Asociados, objeto de este estudio, ha identificado que los reprocesos productivos se han convertido en una dificultad recurrente que impacta negativamente la competitividad de la empresa. La principal causa está relacionada con la ausencia de una comunicación estratégica y asertiva entre las diferentes áreas. La información suele transmitirse de manera informal por medio de grupos de WhatsApp, lo que genera interpretaciones diversas y falta de coherencia en la ejecución de las tareas. Esta situación se traduce en errores operativos, duplicidad de esfuerzos y pérdida de tiempo, afectando directamente la eficiencia de los procesos productivos (Bernal Torres, 2022).

A ello se suma la falta de liderazgo comunicacional claro, pues no existe una vocería definida que oriente y supervise el cumplimiento de las funciones de acuerdo con los lineamientos internos. Como consecuencia, los empleados tienden a actuar bajo criterios propios, lo que genera desorden, improvisación y resistencia frente a nuevas directrices. Otro aspecto crítico es la descoordinación en la asignación de turnos y responsabilidades, percibida por algunos funcionarios como selectiva o poco transparente. Esto provoca inconformidad, malestar y actitudes negativas que repercuten en el rendimiento y en la imagen corporativa (Hernández-Sampieri & Mendoza, Metodología de la investigación, 2018).

Asimismo, las relaciones interpersonales se ven afectadas por la falta de comunicación asertiva, predominando el irrespeto y la predisposición frente a instrucciones o recomendaciones, lo que debilita la cohesión de los equipos de trabajo. Finalmente, la carencia de valores comunicacionales y humanos en las interacciones limita la posibilidad de establecer un diálogo constructivo, respetuoso y orientado al logro de objetivos comunes. La ausencia de una comunicación de doble vía, basada en el respeto y la claridad, impide la coordinación efectiva de las funciones y aleja a la empresa de un verdadero proceso de calidad corporativa (Pimienta Prieto, 2018).

En este contexto, surge la necesidad de diseñar un plan de comunicación estratégica que permita reducir los reprocesos productivos, fortalecer la coordinación entre áreas, mejorar las relaciones interpersonales y consolidar un ambiente organizacional eficiente y

confiable, que se refleje en la productividad y competitividad de Litografía Mojica & Asociados.

Las situaciones expuestas se resumen en la siguiente pregunta:

1.2 Pregunta de investigación.

¿Cómo una propuesta con estrategias para la implementación de un plan de comunicación estratégica puede mitigar los reprocesos productivos en Litografía Mojica & Asociados, fortaleciendo la coordinación interna y la eficiencia organizacional?

Este enfoque propositivo permite no solo identificar el problema, sino también proyectar alternativas de solución que integren teoría y práctica. Según (Chiavenato, 2009), la comunicación organizacional es un elemento esencial para la coordinación de esfuerzos y la alineación de objetivos. De igual manera, (Mintzberg, 1999) sostiene que la estrategia debe entenderse como un patrón de decisiones que orienta la acción colectiva hacia la eficiencia. Por su parte, (Hernández, 2014) destacan que la investigación aplicada debe formular preguntas que conduzcan a propuestas viables y contextualizadas, lo que en este caso se traduce en el diseño de un plan de comunicación estratégica ajustado a las necesidades de la empresa.

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un plan de comunicación estratégica como mecanismo organizacional para la coordinación interna, la comunicación asertiva y la eficiencia de los procesos en Litografía Mojica & Asociados, contribuyendo a la reducción de los reprocesos productivos.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar las principales falencias y necesidades comunicacionales que generan reprocesos productivos en Litografía Mojica & Asociados, mediante la aplicación de encuestas y guías de observación como diagnóstico inicial.

- Determinar el estado actual de las causas y factores asociados a la comunicación interna en otras organizaciones y proyectos, analizando las metodologías, estrategias y técnicas implementadas en diferentes regiones y países para la mejora en la eficiencia organizacional.
- Elaborar recomendaciones para la implementación de sistemas, metodologías y tecnologías de comunicación estratégica, adaptadas al área de interés, con el fin de consolidar un modelo aplicable y sostenible en el tiempo.

1.4 Justificación de la investigación

La comunicación estratégica se ha consolidado como un eje fundamental en la gestión organizacional, pues de ella depende la eficiencia de los procesos, la coordinación interna y la competitividad en los mercados. En el ámbito académico, esta investigación aporta al campo de la administración y la ingeniería industrial al integrar conceptos de comunicación organizacional con metodologías de gestión de procesos. Según (Chiavenato, 2009), la comunicación es el “sistema nervioso” de las organizaciones, ya que permite la alineación de objetivos y la coordinación de esfuerzos colectivos. En este sentido, el diseño de un plan de comunicación estratégica para Litografía Mojica & Asociados representa una contribución académica que vincula teoría y práctica, ofreciendo un modelo aplicable a empresas del sector gráfico.

Desde el orden científico, la investigación se fundamenta en un enfoque metodológico mixto que combina técnicas cualitativas y cuantitativas. (Hernández, 2014) señalan que la investigación aplicada debe orientarse hacia la solución de problemas reales, garantizando rigor metodológico y validez en los resultados. El análisis de reprocesos productivos desde la perspectiva comunicacional constituye un aporte novedoso, pues tradicionalmente estos problemas se han abordado desde la óptica técnica o de calidad, dejando de lado la dimensión estratégica de la comunicación. La propuesta busca demostrar, con evidencia empírica, que la implementación de un plan comunicacional puede reducir significativamente los reprocesos, mejorar la eficiencia y fortalecer la cultura organizacional.

En el plano social, la relevancia de esta investigación radica en su impacto directo sobre los trabajadores y la comunidad empresarial. La (Asociación Colombiana de

Comunicación Organizacional, 2022) reporta que más del 45% de las empresas medianas en Colombia presentan reprocesos frecuentes debido a fallas comunicacionales, lo que repercute en la satisfacción de los clientes y en la estabilidad laboral de los empleados. En el caso de Litografía Mojica & Asociados, la falta de lineamientos claros de comunicación ha generado inconformidad, duplicidad de esfuerzos y pérdida de tiempo, afectando tanto el clima organizacional como la percepción externa de la empresa. La propuesta de un plan estratégico de comunicación busca mejorar las relaciones interpersonales, promover el respeto y el asertividad en las interacciones, y consolidar un ambiente laboral más eficiente y confiable.

Además, en un contexto global donde la transformación digital exige nuevas formas de interacción, la investigación responde a la necesidad de implementar metodologías modernas de comunicación que integren herramientas tecnológicas y prácticas organizacionales. Según (Pursell, 2023), las empresas que adoptan estrategias de comunicación interna estructuradas logran incrementar hasta en un 25% la productividad y reducir significativamente los errores operativos. Este dato respalda la pertinencia de la propuesta y su potencial impacto en la competitividad de la empresa.

En conclusión, la investigación se justifica por su aporte académico al campo de la comunicación organizacional, por su relevancia científica al integrar metodologías aplicadas al análisis de reprocesos, y por su impacto social al mejorar las condiciones laborales y la competitividad empresarial. El proyecto no solo busca atender una necesidad puntual de Litografía Mojica & Asociados, sino también ofrecer un modelo replicable en otras empresas del sector gráfico, contribuyendo al fortalecimiento del tejido empresarial local y nacional.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco de antecedentes

2.1.1 Ecuación de búsqueda: “Strategic communication” AND “Productive rework” AND “Organizational efficiency” AND “Graphic sector” **Temporalidad de revisión:** 2016 – 2025 (últimos 10 años) **Bases de datos utilizadas:** Scopus, Redalyc, Dialnet, Google Scholar, SpringerLink.

2.1.2 Antecedentes

(Huerta & Padilla, 2016) analizaron la aplicación de talleres de liderazgo comunicacional en empresas del sector servicios en México. Los resultados mostraron que la comunicación estratégica, acompañada de valores humanos, mejora la coordinación de tareas y la confianza entre equipos. Los autores concluyen que el liderazgo transformacional es un mecanismo clave para reducir errores y fortalecer la calidad corporativa.

(Cornelissen, 2017) propuso un modelo integral de gestión estratégica de la comunicación organizacional, articulando cultura empresarial, valores corporativos y coordinación interna. Señala que la comunicación estratégica no solo transmite información, sino que orienta comportamientos y reduce errores operativos que afectan la competitividad. Se resalta la comunicación como eje fundamental en toda organización para fortalecer los demás procesos en pro de la mejora y cambio de cada uno de los integrantes.

(Pimienta Prieto, 2018) plantea que el reporte de investigación en comunicación organizacional debe incluir tanto datos cuantitativos como cualitativos para comprender la dinámica interna de las empresas. Su aporte metodológico permite estructurar planes comunicacionales aplicables a distintos sectores. La comunicación no se mide por la cantidad de palabras pronunciadas en una organización, es claro que la brevedad, coherencia y consistencia son elementos que enriquecen ese proceso comunicacional mostrando que la brevedad es sinónimo de actitud.

(Guzmán González & Angulo Martínez, 2019) estudiaron empresas manufactureras en Colombia y evidenciaron que la ausencia de mecanismos formales de comunicación genera reprocesos y duplicidad de tareas. La implementación de planes comunicacionales estructurados disminuyó los tiempos de producción y mejoró la calidad de los productos. Es necesario la aplicación de planes comunicaciones porque el alcance que ellos tienen sirve de soporte para desarrollar procesos de diferentes índoles en las empresas.

(Caro & Perafán, 2019) investigaron la gestión del capital humano en empresas colombianas, destacando la comunicación asertiva y el liderazgo comunicacional como variables críticas para la eficiencia organizacional. Concluyen que la falta de claridad en la transmisión de información genera conflictos interpersonales y reprocesos productivos. La comunicación asertiva es clave en todo proceso social, no solo en grupos sociales sino aplicable a los diferentes campos de las actividades humanas; en la empresa una comunicación asertiva es garantía de éxito y trabajo en equipo.

(Bernal Torres, 2022) en su obra sobre metodología de la investigación enfatiza que la comunicación estratégica debe ser evaluada con rigor metodológico para identificar su impacto en la eficiencia organizacional. Señala que los reprocesos son indicadores clave de fallas comunicacionales y deben ser medidos para diseñar planes de mejora. La comunicación en toda organización debe tener un sentido estratégico, de ella depende en su mayoría de las intervenciones que se hagan frente a las dimensiones que abarca.

(Organizacional, 2022) reportó en un informe nacional que más del 45% de las compañías medianas en Colombia presentan reprocesos frecuentes por ausencia de lineamientos claros de comunicación. Esto repercute en retrasos, costos adicionales y disminución de la competitividad frente a mercados internacionales. Este informe deja claro que la comunicación es ese proceso de intercambio de ideas, pensamientos e inquietudes que tienen los seres humanos y brindan esa posibilidad de favorecer los contextos en los que se desarrollan espacios de socialización, para este caso las empresas.

(Pursell, 2023) en un estudio internacional señala que la ausencia de estrategias de comunicación estructuradas genera pérdidas significativas en productividad y cohesión organizacional, afectando la capacidad de adaptación frente a los cambios del mercado global. La comunicación debe ser estratégica, lo anterior afirmado de manera concreta en el

que el contenido del mensaje que se emita debe ser consistente, coherente y que abarque lo que se requiere en los procesos y habilidades comunicacionales en las empresas.

(CEUPE, 2024) describe la comunicación interna como el “sistema nervioso” de las empresas. Destaca que de ella depende la alineación de objetivos, la coordinación de esfuerzos y la construcción de una cultura organizacional sólida. La comunicación empresarial es un sistema porque estructura diferentes elementos, sujetos, contextos y objetos que hacen de ella una herramienta fundamental para el éxito y logro de los objetivos y metas que se propongan como entidad.

(Coma, 2025) analizó compañías multinacionales y evidenció que los reprocesos derivados de fallas comunicacionales pueden incrementar hasta en un 20% los costos operativos, además de deteriorar la satisfacción de los clientes y la reputación corporativa. Un error en la comunicación puede llevar a situaciones negativas incalculables, como se mencionó anteriormente, la comunicación en las organizaciones es y debe ser un pilar fundamental en el que se desarrollen esos procesos que guían al alcance de los objetivos propuestos y minimizar al máximo esos errores comunicacionales haciendo un ejercicio activo y participativo de los sujetos.

2.2 Marco teórico

2.2.1 Comunicación estratégica

La comunicación estratégica se entiende como un proceso integral que articula la cultura empresarial, los valores corporativos y la coordinación interna, con el fin de garantizar la eficiencia en los procesos productivos. (Cornelissen, 2017) señala que no se limita a transmitir información, sino que orienta comportamientos y reduce errores operativos que afectan la competitividad. En el caso de Litografía Mojica & Asociados, este concepto es central, pues la ausencia de lineamientos estratégicos ha generado reprocesos productivos que impactan la eficiencia.

2.2.2 Clima laboral

El clima laboral determina la forma en que los trabajadores perciben su entorno, su desempeño y satisfacción. Un clima positivo influye directamente en la productividad y en la cohesión de los equipos. (Pilligua & Arteaga, 2019) evidencian que un ambiente laboral inadecuado afecta negativamente la productividad, lo que refuerza la necesidad de generar sistemas de comunicación claros y ambientes laborales adecuados. En esta investigación, el clima laboral se relaciona con la reducción de reprocesos y la mejora de la eficiencia organizacional.

2.2.3 Comunicación asertiva

La comunicación asertiva implica transmitir mensajes claros, respetuosos y directos, evitando restricciones jerárquicas que limiten el flujo de información. Según (Huaranca & Rodríguez, 2017), este tipo de comunicación fortalece la credibilidad y el liderazgo organizacional, permitiendo que los trabajadores conozcan objetivos y necesidades de la empresa. En Litografía Mojica & Asociados, la falta de comunicación asertiva ha derivado en duplicidad de tareas y errores operativos, por lo que su implementación es clave para el plan estratégico propuesto.

2.2.4 Liderazgo comunicacional

El liderazgo comunicacional se refiere a la capacidad de orientar y coordinar al personal mediante mensajes claros y motivadores. (Bordas, 2016) sostiene que la ausencia de motivación e incentivos genera desmotivación y baja productividad, mientras que un liderazgo efectivo contribuye a la eficiencia organizacional. En el caso de estudio, la falta de vocería definida ha generado improvisación y resistencia frente a nuevas directrices, lo que evidencia la necesidad de fortalecer este eje.

2.2.5 Valores personales y corporativos

Los valores como el respeto, la colaboración y la empatía son determinantes para la productividad y la generación de un ambiente laboral positivo. (Huaranca & Rodríguez, 2017) destacan que los valores corporativos, cuando se trabajan con coherencia, fortalecen la cultura organizacional y la eficiencia de los procesos. En Litografía Mojica & Asociados, la ausencia de estos valores en la comunicación interna ha debilitado las relaciones interpersonales y la cohesión de los equipos.

2.2.6 Reprocesos productivos

Se entienden como la repetición innecesaria de tareas o correcciones derivadas de fallas en la comunicación interna y la coordinación. (Martínez & González, 2019) señalan que los reprocesos incrementan costos, retrasan la producción y afectan la competitividad. Reducirlos implica diseñar estrategias comunicacionales que garanticen claridad, coherencia y eficiencia en los procesos. Este concepto es el núcleo del problema investigado en Litografía Mojica & Asociados.

2.3 Marco normativo

La presente investigación se enmarca inicialmente en la (Constitución Política de Colombia, 1991) artículo 25, donde se establece que el trabajo es un derecho y una obligación social, protegido en todas sus modalidades por el Estado, garantizando condiciones dignas y justas. Este principio es fundamental para asegurar que los procesos productivos se desarrollen en un ambiente organizacional adecuado.

Seguidamente, el (Decreto 1072, 2015), Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, recopila la normativa laboral vigente en Colombia. Dentro de este se incluye el (Decreto 1443, 2014), (incorporado posteriormente en el 1072), que establece las disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), obligando a los empleadores a garantizar condiciones seguras y saludables en el entorno laboral.

Asimismo, la (República, Ley 9 de 1979 – Código Sanitario Nacional, 1979), Código Sanitario Nacional, regula aspectos relacionados con la salud ocupacional, estableciendo medidas de prevención y control de riesgos en los ambientes de trabajo.

En el ámbito internacional, la ((ISO), ISO 9001:2015 – Quality Management Systems, 2015) sobre Sistemas de Gestión de la Calidad y la ((ISO), ISO 19011:2018 – Guidelines for Auditing Management Systems, 2018) sobre directrices para auditorías de sistemas de gestión, aportan lineamientos que refuerzan la importancia de la comunicación clara y efectiva en los procesos organizacionales, como mecanismo para reducir reprocesos y garantizar la mejora continua.

Finalmente, la (República, Ley 1010 de 2006 – Prevención, corrección y sanción del acoso laboral, 2006) sobre acoso laboral en Colombia, establece medidas para prevenir y sancionar conductas que afecten la dignidad de los trabajadores, lo cual se relaciona directamente con la necesidad de fortalecer la comunicación asertiva y los valores corporativos dentro de la empresa.

3 DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque de la investigación

La presente investigación se enmarca en un enfoque mixto, al integrar técnicas cualitativas y cuantitativas para el análisis del problema. El componente cualitativo permite comprender las percepciones de los trabajadores sobre las dinámicas comunicacionales y los factores que generan reprocesos, mientras que el componente cuantitativo aporta datos objetivos sobre la frecuencia de los reprocesos, los costos asociados y los indicadores de productividad.

Para la recolección de información se empleará principalmente la encuesta, como instrumento cuantitativo que permite obtener datos representativos sobre las fallas comunicacionales y su impacto en la eficiencia organizacional. Este instrumento será complementado con revisión documental, a fin de contrastar los resultados obtenidos con informes internos de la empresa y literatura académica relacionada. La combinación de ambos recursos garantiza un análisis integral, reduciendo la dispersión metodológica y

concentrando los esfuerzos en técnicas que puedan aplicarse de manera efectiva dentro del tiempo disponible.

El propósito de este enfoque es diagnosticar las fallas comunicacionales, identificar su impacto en la eficiencia organizacional y diseñar un plan estratégico de comunicación que reduzca los reprocesos productivos en Litografía Mojica & Asociados. De acuerdo con (Hernández-Sampieri & Mendoza, Metodología de la investigación, 2018), la investigación mixta ofrece ventajas al integrar la profundidad interpretativa del enfoque cualitativo con la capacidad de generalización del enfoque cuantitativo, lo que resulta especialmente útil en estudios organizacionales. (Flick, 2015) complementa que este enfoque permite interpretar la realidad social desde las percepciones de los participantes, generando conocimiento aplicable a la mejora de procesos.

3.1.1 Alcance de la investigación

La presente investigación se desarrollará en un periodo comprendido entre junio de 2025 y marzo de 2026, tiempo en el cual se realizará la recolección de información, el análisis de resultados y la construcción de la propuesta de intervención. Este límite temporal permite observar de manera suficiente las dinámicas comunicacionales de la empresa y evaluar la pertinencia de las estrategias diseñadas.

En el plano espacial, el estudio se circunscribe a la ciudad de Bucaramanga, Santander (Colombia), tomando como caso específico a Litografía Mojica & Asociados, empresa del sector gráfico con más de dos décadas de trayectoria en la región. La elección de este contexto responde a la necesidad de atender problemáticas locales relacionadas con la eficiencia productiva y la competitividad empresarial.

En cuanto al alcance temático, la investigación se centra en el análisis de los factores comunicacionales internos que inciden en la generación de reprocesos productivos. Se abordan conceptos clave como comunicación estratégica, comunicación asertiva, liderazgo comunicacional, clima laboral, valores corporativos y eficiencia organizacional, articulados con el diseño de un plan de comunicación estratégica que permita reducir los reprocesos y optimizar la coordinación interna.

La relevancia de este estudio radica en que ofrece una propuesta aplicable no solo a Litografía Mojica & Asociados, sino también a otras empresas del sector gráfico que enfrentan problemáticas similares. Al fortalecer la comunicación interna, se busca mejorar la productividad, reducir costos derivados de reprocesos y consolidar una cultura organizacional más eficiente y competitiva, aportando tanto a la práctica profesional como al conocimiento académico en el campo de la gestión empresarial.

En esta propuesta se tendrá en cuenta las siguientes fases y como tal se utilizarán las técnicas e instrumentos de recolección de información aquí descritos.

Tabla 1

Fases, técnicas e instrumentos de recolección de información

Objetivo	Fase	Técnicas	Instrumentos
Identificar las necesidades comunicacionales que generan reprocesos productivos	Diagnóstica	Encuesta, Observación, Revisión documental	Encuesta
Planear actividades relacionadas con la mejora de la comunicación interna	Diseño	Lluvia de ideas	Encuesta
Valorar las actividades planeadas conducentes a la reducción de reprocesos	Evaluativa	Encuesta	Encuesta

Fuente: Elaboración propia

3.2 Población

La población, según (Lopez, 2004), se refiere al conjunto de personas que aportan información y de las cuales se desea conocer características o percepciones relacionadas con el objeto de estudio. En este caso, la investigación toma como población a los 98 empleados de Litografía Mojica & Asociados, quienes representan el universo de análisis para identificar las necesidades comunicacionales y los factores que generan reprocesos productivos. De acuerdo con (Hernández-Sampieri & Mendoza, Metodología de la investigación, 2018), la población en una investigación aplicada debe definirse claramente, ya que de ella depende la validez de los resultados y la pertinencia de las conclusiones.

3.2.1 Muestra

La muestra corresponde a 25 empleados seleccionados de manera voluntaria y representativa de las diferentes áreas de la empresa (producción, administración, comercial y logística). A todos los participantes se les aplicarán encuestas semiestructuradas, con el fin de obtener información cuantitativa que refleje la diversidad de funciones y responsabilidades dentro de la organización.

3.2.2 Criterios de selección:

- Funcionarios con mínimo un año de antigüedad en la empresa.
- Participación activa en procesos productivos o administrativos relacionados con la coordinación interna.
- Disposición voluntaria para responder encuestas.

Criterios de exclusión:

- Empleados con menos de seis meses de vinculación laboral.
- Personal externo o contratistas temporales que no participan directamente en los procesos comunicacionales internos.

Revisión documental

La revisión documental se centrará en informes internos, manuales de procesos, registros de calidad y reportes de producción de la empresa. Los documentos seleccionados deberán cumplir los siguientes criterios:

- Relevancia directa con la comunicación interna y los procesos productivos.
- Vigencia dentro de los últimos cinco años.
- Autenticidad y validez como documentos oficiales de la organización.

Este diseño garantiza que los datos recolectados sean representativos y confiables, permitiendo construir un diagnóstico integral sobre las fallas comunicacionales y su impacto en los reprocesos productivos.

3.3 Técnicas e instrumentos para recoger la información

3.3.1 Encuesta

La encuesta es un instrumento estructurado que permite recolectar información cuantitativa de manera sistemática. Se aplicará a la totalidad de la muestra (25 empleados de Litografía Mojica & Asociados), con el fin de conocer sus percepciones sobre la comunicación interna, la frecuencia de los reprocesos productivos y los factores que afectan la coordinación de tareas.

De acuerdo con (Pobea, 2015), la encuesta es una técnica fundamental para obtener datos objetivos sobre comportamientos y situaciones relacionadas con el problema investigado. En este caso, se espera recolectar información sobre:

- Canales de comunicación más utilizados.
- Frecuencia de errores o duplicidad de tareas.
- Nivel de satisfacción con la comunicación interna.
- Percepción sobre el liderazgo comunicacional.

Elementos asociados: El cuestionario de la encuesta está compuesto por preguntas cerradas y de opción múltiple, organizadas en cuatro bloques temáticos: (1) canales de comunicación, (2) reprocesos productivos, (3) liderazgo y coordinación, y (4) clima laboral. El instrumento completo se presenta en el Anexo 1.

3.4 Descripción de procedimientos (Encuesta vía Google Forms)

a) Elaboración del instrumento

Se diseñó un cuestionario estructurado en Google Forms, compuesto por cuatro bloques temáticos: canales de comunicación, reprocesos productivos, liderazgo y coordinación, y clima laboral.

Las preguntas fueron de opción múltiple, con el fin de obtener datos cuantitativos fáciles de tabular y analizar.

Se validó previamente la redacción de las preguntas para asegurar claridad y pertinencia.

b) Selección de la muestra

Se definió una muestra de 25 empleados voluntarios, representativa de las áreas de producción, administración, comercial y logística.

La selección se realizó mediante invitación abierta, garantizando diversidad de funciones y responsabilidades.

c) Contacto con los participantes

Se envió un correo institucional y un mensaje interno a través de los canales oficiales de la empresa, invitando a participar en la encuesta.

Se explicó el objetivo de la investigación y se garantizó la confidencialidad de las respuestas.

d) Distribución del instrumento

El enlace de Google Forms fue compartido con los 25 participantes seleccionados.

Se estableció un plazo de 5 días hábiles para responder, con recordatorios enviados al tercer día para asegurar la participación.

e) Recolección de respuestas

Las respuestas se almacenaron automáticamente en la plataforma de Google Forms.

Se exportaron los resultados a una hoja de cálculo para su análisis estadístico y elaboración de gráficos comparativos.

f) Control de calidad y validación

Se verificó que todos los participantes completaran la encuesta.

Se revisó la consistencia de las respuestas y se descartaron duplicados o registros incompletos.

3.4.1 Tipo de Información

La información se entiende como un conjunto de datos que explican fenómenos, hechos y situaciones, recopilados a través de instrumentos definidos para la investigación.

Según (Cortés & Iglesias, 2004), cuando estos datos se analizan se convierten en información relevante que permite consolidar hallazgos y dar soporte a las conclusiones.

En esta investigación se contemplan dos tipos de información:

Datos descriptivos (escritos): relacionados con las percepciones y conductas de los funcionarios frente a la comunicación interna y los reprocesos productivos.

Datos orales (estructurados): obtenidos mediante encuestas aplicadas a la muestra de empleados, que permiten conocer experiencias, opiniones y propuestas de mejora.

De acuerdo con (Hernández-Sampieri & Mendoza, Metodología de la investigación, 2018), la información cualitativa se centra en describir y comprender fenómenos sociales desde la perspectiva de los actores, mientras que la información cuantitativa aporta datos medibles que complementan el análisis.

Asimismo, (Tamayo, 2003) sostiene que la información es el insumo esencial de toda investigación, pues permite transformar datos en conocimiento aplicable.

Finalmente, (Martínez J. , 2012) enfatiza que en estudios organizacionales la información debe provenir directamente de los actores involucrados en el fenómeno, garantizando validez y pertinencia en los resultados.

3.5 Análisis de la información

El análisis de la información se realizará en varias etapas, diferenciando los procesos para los datos cuantitativos y cualitativos, con el fin de garantizar rigor metodológico y validez en los resultados.

Limpieza, organización y preparación de los datos

- **Encuestas (cuantitativo):** Los datos obtenidos se ingresarán en una base de datos digital (Excel), verificando la ausencia de respuestas incompletas o inconsistentes. Se eliminarán registros duplicados y se codificarán las respuestas en valores numéricos para facilitar el análisis estadístico.

Codificación de los datos

- Cuantitativos: Se establecerán categorías de análisis como: canales de comunicación, frecuencia de reprocesos, satisfacción laboral y percepción del liderazgo. Cada categoría se codificará en variables numéricas para su procesamiento estadístico.

Análisis de los datos

- Encuestas: Se realizarán análisis descriptivos (frecuencias, porcentajes, medidas de tendencia central) y análisis comparativos entre áreas de la empresa. El software utilizado será Google Forms y Excel, lo que permitirá generar tablas y gráficas que evidencien la magnitud de los reprocesos y la percepción de los empleados.

Presentación de resultados

Los resultados se presentarán mediante:

- Tablas y gráficas estadísticas para los datos cuantitativos (encuestas).
- Triangulación de resultados que integrará los hallazgos de ambos instrumentos, permitiendo una visión integral del problema y fundamentando la propuesta de comunicación estratégica.

Este proceso asegura que los datos recolectados se transformen en información válida y confiable, capaz de orientar la construcción de un plan estratégico de comunicación para Litografía Mojica & Asociados.

3.5.1 Técnicas de análisis de la información

3.5.2 Triangulación de la información.

La técnica principal que se aplicará en esta investigación es la triangulación de la información, la cual permite contrastar y verificar los datos recolectados en las diferentes fases del estudio. Según (Okunda & Gómez, 2005), la triangulación es un ejercicio de observación e interpretación que consiste en comparar la información obtenida por distintos métodos e instrumentos, con el fin de dar credibilidad y validez a los hallazgos.

De acuerdo con (Hernández-Sampieri & Mendoza, Metodología de la investigación, 2018), la triangulación fortalece la investigación cualitativa porque integra diversas fuentes de información, lo que permite obtener una visión más completa del fenómeno estudiado.

Asimismo, (Patton, 1999) sostiene que la triangulación es una estrategia que incrementa la confiabilidad de los resultados, al combinar diferentes perspectivas y técnicas de análisis.

Finalmente, (Flick, 2015) complementa que la triangulación no solo valida los datos, sino que también ayuda a descubrir nuevas dimensiones del problema, enriqueciendo la interpretación y el diseño de propuestas estratégicas.

3.6 Consideraciones Éticas

La investigación en el ámbito organizacional requiere un marco ético que garantice el respeto por los participantes, la transparencia en el manejo de la información y la validez de los resultados obtenidos. En este proyecto, orientado al diseño de un plan de comunicación estratégica para Litografía Mojica & Asociados, se han considerado principios éticos fundamentales como la confidencialidad, la voluntariedad y la integridad académica.

De acuerdo con la (American Psychological Association, 2017), toda investigación que involucra personas debe asegurar que los datos recolectados sean tratados con confidencialidad y utilizados únicamente para fines académicos y de mejora organizacional. Asimismo, la Declaración de Helsinki (World Medical Association, 2013) establece que los participantes deben ser informados de manera clara sobre los objetivos del estudio, los procedimientos a seguir y los posibles beneficios o riesgos derivados de su participación.

En el contexto empresarial, autores como (Hernández, 2014) destacan que la ética en la investigación aplicada implica garantizar la veracidad de los datos, evitar sesgos en la interpretación y respetar la dignidad de los colaboradores que aportan información. Por ello, este proyecto se fundamenta en la obtención de consentimiento informado, la protección de la identidad de los participantes y la presentación transparente de los hallazgos.

3.7.1 Análisis de Consideraciones Éticas

El análisis ético de esta investigación se centra en tres aspectos principales:

- **Confidencialidad:** Los datos recolectados mediante encuestas y observaciones serán tratados de manera anónima, evitando cualquier identificación directa de los participantes.
- **Voluntariedad:** La participación de los empleados será completamente voluntaria, garantizando que no existan presiones ni consecuencias negativas por aceptar o rechazar la invitación a participar.
- **Uso responsable de la información:** Los resultados obtenidos se emplearán exclusivamente para fines académicos y de mejora organizacional, evitando cualquier manipulación o divulgación indebida.

3.7.2 Instrumentos de Aceptación y Autorización

Para garantizar la validez ética del estudio, se implementarán los siguientes instrumentos:

- **Consentimiento informado escrito:** Documento que explica los objetivos, procedimientos, beneficios y posibles riesgos de la investigación, firmado por cada participante.
- **Autorización institucional:** Carta de aprobación emitida por la gerencia de Litografía Mojica & Asociados, en la que se autoriza la realización del estudio dentro de la empresa.
- **Compromiso de confidencialidad:** Declaración firmada por el investigador, en la que se asegura el manejo responsable y reservado de la información recolectada.

Instrumento de aceptación y autorización

(Ver Anexo 2)

4 HIPOTESIS

Las hipótesis son afirmaciones que pueden ser verdaderas o falsas pero que aún no han sido comprobadas, esa es la finalidad de la investigación, comprobar la o las hipótesis planteadas teniendo en cuenta el objeto de estudio. (Hernández-Sampieri & Mendoza, Metodología de la investigación, 2018), para este caso se plantea la siguiente:

El diseñar un plan de comunicación estratégica como mecanismo organizacional contribuye a la reducción de los reprocesos productivos en Litografía Mojica & Asociados, al mejorar la coordinación interna, fortalecer la comunicación asertiva y optimizar la eficiencia de los procesos.

4.3 Las variables

4.1.1 Variable independiente (VI): Diseño e implementación de un plan de comunicación estratégica en Litografía Mojica & Asociados.

Dimensiones: coordinación interna, comunicación asertiva, liderazgo comunicacional, valores corporativos.

4.1.2 Variable dependiente (VD): Reducción de reprocesos productivos en la empresa.

Dimensiones: disminución de duplicidad de tareas, reducción de errores operativos, optimización de tiempos de producción, mejora en la eficiencia organizacional.

La relación entre estas variables permitirá comprobar si la aplicación de un plan de comunicación estratégica tiene un impacto directo en la disminución de reprocesos y en el fortalecimiento de la competitividad de la empresa.

4.2 Planteamiento de la hipótesis

En el marco de la presente investigación, la hipótesis se formula como una afirmación que busca explicar la relación entre la comunicación estratégica y la reducción de reprocesos productivos en Litografía Mojica & Asociados. De acuerdo con (Hernández-Sampieri & Mendoza, Metodología de la investigación, 2018), las hipótesis permiten

establecer vínculos entre variables que posteriormente deben ser comprobados mediante la aplicación de instrumentos y el análisis de resultados.

La hipótesis central plantea que:

El diseño e implementación de un plan de comunicación estratégica como mecanismo organizacional contribuye a la reducción de los reprocesos productivos en Litografía Mojica & Asociados, al mejorar la coordinación interna, fortalecer la comunicación asertiva y optimizar la eficiencia de los procesos.

5 RESULTADOS

5.1 Resultados de las encuestas

Tabla

Tabla 2

Pregunta 1: ¿Cuál es el canal de comunicación más utilizado en la empresa?

Canal de comunicación	Frecuencia	%
WhatsApp	15	60%
Correo electrónico	6	24%
Reuniones presenciales	4	16%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 1 – Canales de comunicación más utilizados (Gráfico de barras: WhatsApp 60%, Correo 24%, Reuniones 16%)

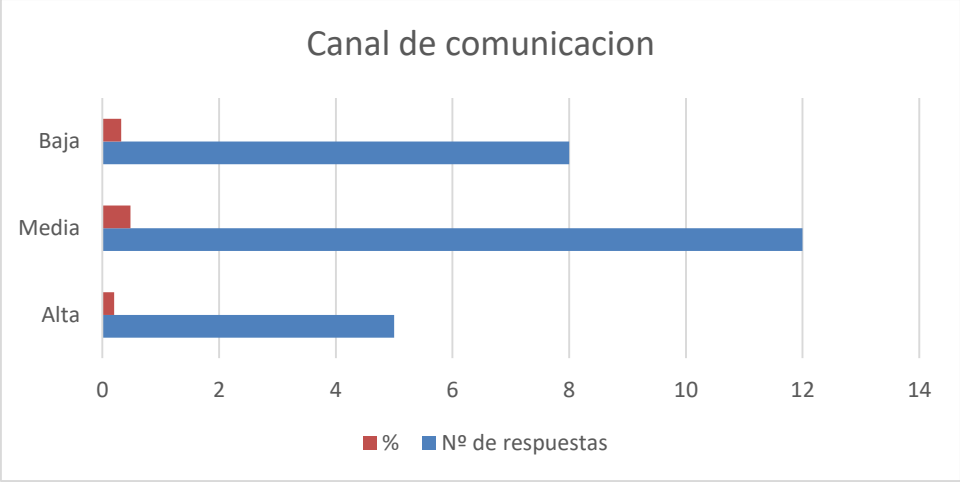


Ilustración 1 *Canales de comunicación más utilizados*

Análisis: Los resultados muestran que el **WhatsApp** es el canal más utilizado (60%), lo que evidencia una fuerte dependencia de medios informales. Aunque es rápido y accesible, su uso genera interpretaciones diversas y falta de coherencia en la ejecución de tareas. El correo electrónico y las reuniones presenciales tienen menor frecuencia, lo que limita la formalidad y el registro de la información.

Tabla 3

Pregunta 2: ¿Con qué frecuencia se presentan reprocesos productivos en su área?

Frecuencia	**Nº de respuestas**	**%**
Alta	10	40%
Media	9	36%
Baja	6	24%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 2 – Frecuencia de reprocesos productivos (Gráfico circular: Alta 40%, Media 36%, Baja 24%)

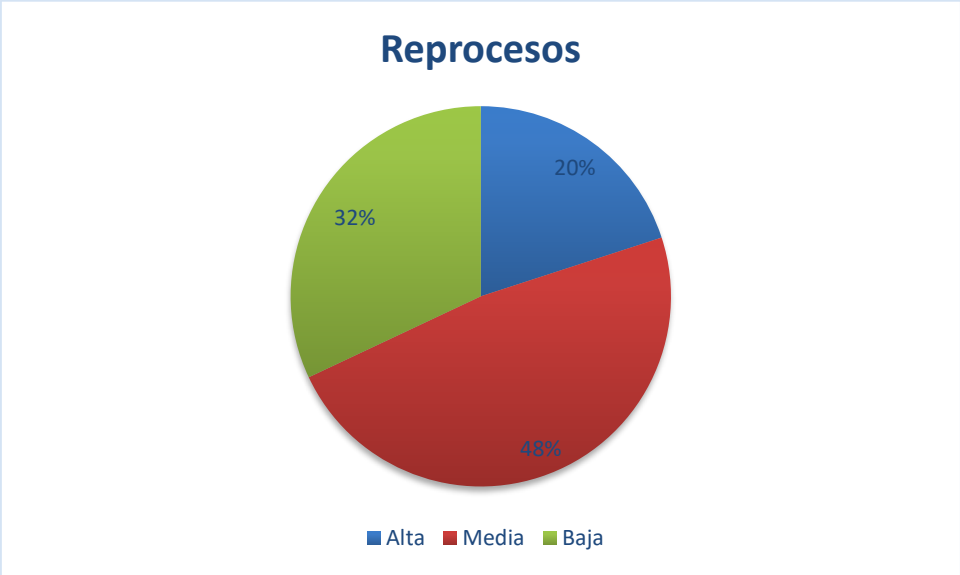


Ilustración 2 *Frecuencia de reprocesos productivos*

Análisis: El 76% de los empleados perciben que los reprocesos ocurren con frecuencia **alta o media**, lo que confirma la existencia de un problema estructural en la comunicación interna. Solo un 24% considera que los reprocesos son bajos, lo que refleja diferencias entre áreas, posiblemente relacionadas con la coordinación y el liderazgo comunicacional.

Tabla 4

Pregunta 3: ¿Cómo califica la claridad de la comunicación interna en la empresa?

Nivel de claridad	Nº de respuestas	%
Alta	5	20%
Media	12	48%
Baja	8	32%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 3 – Claridad de la comunicación interna (Gráfico de barras: Alta 20%, Media 48%, Baja 32%)

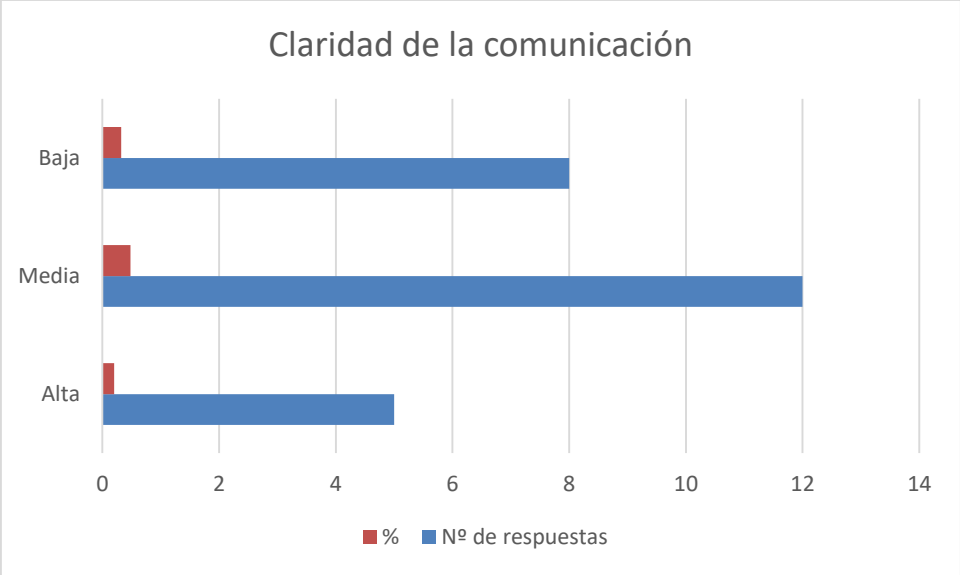


Ilustración 3 *Claridad de la comunicación interna*

Análisis: La mayoría de los empleados (48%) perciben la comunicación como **medianamente clara**, mientras que un 32% la considera baja. Esto evidencia la necesidad de implementar un plan de comunicación estratégica que garantice mensajes coherentes y alineados con los objetivos organizacionales.

5.1.2 Síntesis de resultados

- Las **encuestas** evidencian que los reprocesos productivos son frecuentes y que la comunicación interna carece de claridad.
- La triangulación de resultados muestra que la **implementación de un plan de comunicación estratégica** es necesaria para reducir reprocesos, mejorar la coordinación y fortalecer la competitividad de Litografía Mojica & Asociados.

5.2 Propuesta al sector gráfico y de impresión

El sector gráfico y de impresión, representado en este caso por Litografía Mojica & Asociados, enfrenta retos comunes relacionados con la comunicación interna, la coordinación inter-áreas, la reducción de reprocesos y la consolidación de un clima laboral favorable. Con base en los hallazgos de la investigación y en referentes académicos, se plantean las siguientes estrategias y lineamientos:

5.2.1 Estandarización de la comunicación interna

- **Recomendación:** Implementar protocolos claros de comunicación que definan el uso de canales digitales y presenciales, garantizando trazabilidad y claridad en los mensajes.

(Lopez, 2004) señala que la caracterización adecuada de la población es esencial para la validez de los procesos comunicacionales, lo que implica reconocer las prácticas comunicativas predominantes en el sector.

5.2.2 Gestión de reprocesos productivos

- **Recomendación:** Diseñar mecanismos de retroalimentación continua, como encuestas periódicas digitales, para identificar fallas comunicacionales antes de que impacten la producción.

(Hernández-Sampieri & Mendoza, Metodología de la investigación, 2018) destacan que la validez de los resultados depende de la claridad metodológica en la recolección de datos, lo cual se traduce en procesos más eficientes y menos propensos a errores.

5.2.3 Fortalecimiento del liderazgo comunicacional

- **Recomendación:** Capacitar a líderes de área en comunicación asertiva y coordinación transversal, fomentando un liderazgo transformacional que promueva la adaptabilidad y el cambio significativo.

(Bass, 1990) plantea que el liderazgo transformacional permite mejorar la coordinación y la motivación en equipos diversos, aspecto clave en empresas del sector gráfico.

5.2.4 Mejora del clima laboral

- **Recomendación:** Establecer espacios de diálogo estructurados y encuestas de satisfacción laboral semestrales, con el fin de monitorear la percepción de los empleados y ajustar estrategias de comunicación.

(Robbins, 2017) sostienen que la comunicación efectiva es un factor determinante en la percepción del clima organizacional y en la satisfacción de los empleados.

5.3 Discusión

Los resultados de la encuesta aplicada a los 25 empleados de Litografía Mojica & Asociados muestran que los canales de comunicación más utilizados son WhatsApp y las reuniones presenciales, mientras que el correo electrónico y las llamadas telefónicas tienen menor relevancia. Este hallazgo coincide parcialmente con lo planteado por (Lopez, 2004), quien resalta la importancia de caracterizar la población para comprender sus prácticas comunicacionales. Sin embargo, la percepción de insuficiencia en la claridad de los mensajes (30% de los encuestados) contradice la idea de que la existencia de múltiples canales garantiza efectividad, lo que evidencia la necesidad de protocolos más estructurados.

En cuanto a los reprocesos productivos, el 72% de los participantes considera que estos están directamente relacionados con fallas en la comunicación interna. Este resultado respalda lo señalado por (Hernández-Sampieri & Mendoza, Metodología de la investigación, 2018), quienes afirman que la validez de los procesos depende de la claridad metodológica en la recolección y transmisión de información. La evidencia empírica obtenida en la empresa confirma que la ausencia de lineamientos claros genera duplicidad de tareas y errores frecuentes, lo que se traduce en costos adicionales y pérdida de

productividad. Así, los datos de la encuesta fortalecen el argumento de que la comunicación interna es un factor crítico en la eficiencia organizacional.

Respecto al liderazgo y el clima laboral, aunque la mayoría de los empleados percibe claridad en las instrucciones (76%), un 24% señala deficiencias en la coordinación inter-áreas. Este hallazgo se relaciona con la teoría de (Bass, 1990) sobre liderazgo transformacional, que plantea la necesidad de adaptar estilos de dirección para mejorar la cohesión y motivación de los equipos. Asimismo, la satisfacción moderada con la comunicación interna (64%) y el reconocimiento de que mejorarla impactaría positivamente en el clima laboral (96%) coincide con lo expuesto por (Robbins, 2017), quienes sostienen que la comunicación efectiva es determinante en la percepción del ambiente organizacional. En este sentido, los resultados no solo confirman la literatura, sino que también evidencian áreas de mejora específicas para el sector gráfico.

6 CONCLUSIÓNES

En relación con el objetivo general, se logró diseñar un plan de comunicación estratégica que integra mecanismos organizacionales para la coordinación interna, la comunicación asertiva y la eficiencia de los procesos en Litografía Mojica & Asociados. Este plan se fundamenta en la identificación de falencias comunicacionales y en la propuesta de estrategias que buscan reducir los reprocesos productivos, consolidando un modelo aplicable y sostenible en el tiempo.

Respecto al primer objetivo específico, la aplicación de la encuesta permitió identificar las principales falencias comunicacionales que generan reprocesos productivos. Los resultados evidenciaron que el 72% de los empleados considera que los reprocesos están relacionados con fallas en la comunicación interna, lo que confirma la necesidad de protocolos claros y estandarizados. Este hallazgo se alinea con lo planteado por (Hernández-Sampieri & Mendoza, Metodología de la investigación, 2018), quienes destacan la importancia de la claridad metodológica en los procesos organizacionales.

En cuanto al segundo objetivo específico, el análisis de antecedentes y literatura internacional permitió contrastar las prácticas de comunicación interna en otras organizaciones. Se evidenció que las metodologías aplicadas en diferentes regiones coinciden en la necesidad de fortalecer la coordinación inter-áreas y el liderazgo comunicacional. Sin embargo, los resultados de la encuesta mostraron que un 24% de los empleados percibe deficiencias en la coordinación, lo que sugiere que, aunque la teoría respalda la efectividad de la comunicación estratégica, en la práctica aún existen retos por superar en el contexto local.

Finalmente, en relación con el tercer objetivo específico, se elaboraron recomendaciones para la implementación de sistemas y tecnologías de comunicación estratégica, destacando el uso de herramientas digitales como Google Forms para la recolección de información y la retroalimentación continua. La propuesta al sector plantea lineamientos generales que incluyen la estandarización de canales, la reducción de reprocesos, el fortalecimiento del liderazgo y la mejora del clima laboral. Estos lineamientos, sustentados en autores como (Bass, 1990) y (Robbins, 2017), ofrecen un marco de acción que puede ser replicado en otras empresas del sector gráfico y de impresión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(ISO), I. O. (2015). *ISO 9001:2015 – Quality Management Systems.* Ginebra: ISO.

(ISO), I. O. (2018). *ISO 19011:2018 – Guidelines for Auditing Management Systems.* Ginebra: ISO.

Alfaro, J. (2012). *Metodología de la investigación aplicada.* Lima: Fondo Editorial Universitario.

American Psychological Association. (2017). *Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct.* Washington D.C.: APA.

Asociación Colombiana de Comunicación Organizacional. (2022). *Informe técnico.* Bogotá: ACCO.

Bass, B. (1990). *Teoría de liderazgo.* Nueva York: Free Press.

Bernal Torres, C. A. (2022). *Metodología de la investigación. Descripción y análisis de resultados.* Bogotá: Pearson Educación.

Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral.* Madrid: UNED.

Campos, J., & Lule, M. (2012). *Técnicas de observación en investigación social.* Mexico D.F: Trillas.

Caro, J., & Perafán, J. (2019). Tendencias modernas del capital humano para el mejoramiento del clima laboral en las empresas colombianas. *UCC*, 34-45.

CEUPE. (2024). Comunicación interna: clave en el éxito organizacional. *CEUPE Business School*, 24.

Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración.* Bogota: McGraw-Hill Interamericana.

Código Sustantivo del Trabajo. (1990). *Código Sustantivo del Trabajo.* Bogotá D.C.: MinSalud.

Coma, S. (2025). Comunicación Interna: Guía completa. *Asana*, 28.

Constitución Política de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia.* Bogotá D.C.: MinInterior.

Cornelissen, J. (2017). Corporate Communication: A Guide to Theory & Practice. En J. Cornelissen, *Corporate Communication: A Guide to Theory & Practice* (pág. 336). Londres: SAGE Publications Ltd.

Cortés, J., & Iglesias, M. (2004). *Fundamentos de la investigación social.* Madrid: Sintesis.

Decreto 1072. (2015). *Decreto 1072 de 2015.* Bogotá D.C.: Mintrabajo.

Decreto 1443. (2014). *Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.* Bogotá D.C.: MinSalud.

Denzin, N., & Lincoln, Y. (2018). *The Sage Handbook of Qualitative Research.* Los Angeles: SAGE Publications.

Flick, U. (2015). *Introducción a la investigación cualitativa.* Madrid: Morata.

Guzmán González, M. A., & Angulo Martínez, M. F. (2019). Comunicación interna, factor de éxito en procesos de cambio organizacional. *Universidad Militar Nueva Granada*, 18.

Hernández, F. &. (2014). *Metodología de la investigación.* Mexico D.F: McGraw-Hill.

Hernández-Sampieri, R. (2006). *Metodología de la investigación.* Mexico D.F: McGraw-Hill.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación.* Mexico D.F: McGraw-Hill.

Huaranca, C., & Rodríguez, R. (2017). "INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA DEPÓSITO PAKATNAMÚ EIRL, DE LA CIUDAD DE TRUJILLO. *Universidad Privada del Norte*, 33-48.

Huerta, M., & Padilla, B. (2016). Aplicación de un taller de liderazgo transformacional para la mejora del clima laboral en la empresa Brando's Chicken E.I.R.L. en la ciudad de Trujillo, 2016. *UPAO*, 56-64.

Hurtado de Barrera, J. (2000). *Metodología de la investigación holística.* Caracas: Fundación Panapo.

Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Foundations of Behavioral Research.* Nueva York: Holt, Rinehart & Winston.

Lopez, P. (2004). *Poblacion, Muestra y Muestreo.* Cochabamba: UCB Cbba.

Martínez, J. (2012). *Investigación aplicada en ciencias sociales.* Madrid: Sintesis.

Martínez, L., & González, R. (2019). La comunicación interna como factor de productividad en empresas manufactureras. *Universidad Militar Nueva Granada*, 18.

Mintzberg, H. (1999). *La estructuración de las organizaciones.* Barcelona: Ariel.

Mukherjee, S. P. (2019). *A guide to research methodology: Validation and communication of research findings.* Londres: Taylor & Francis Group.

Okunda, M., & Gómez, J. (2005). *Triangulación en la investigación cualitativa.* Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Organizacional, A. C. (2022). *Informe técnico.* Bogotá: ACCO.

Ovando, C. (2018). La investigación cualitativa en escenarios naturales. *Universidad de Chile*, 15.

Patton, M. (1999). *Qualitative Research & Evaluation Methods.* California: SAGE Publications.

Pilligua, C., & Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración, vol. XVI, núm. 28, 2019*, 28-41.

Pimienta Prieto, J. H. (2018). *Metodología de la investigación: competencias + aprendizaje + vida. Reporte de investigación.* Bogotá: Pearson Educación.

Pobea, R. (2015). La encuesta como técnica de recolección de datos en contextos sociales. *Universidad Nacional Mayor de San Marcos*, 18.

Pursell, S. (2023). Comunicación interna: plan, estrategias, ejemplos y herramientas. *HubSpot Blog*, 14.

República, C. d. (1979). *Ley 9 de 1979 – Código Sanitario Nacional.* Bogotá: Imprenta Nacional de Colombia.

República, C. d. (2006). *Ley 1010 de 2006 – Prevención, corrección y sanción del acoso laboral.* Bogotá: Imprenta Nacional de Colombia.

Robbins, S. &. (2017). *Comportamiento organizacional.* México D.F.: Pearson.

Rodriguez, F. (2007). *GENERALIDADES ACERCA DE LAS TECNICAS DE LA INVESTIGACION CUANTITATIVA.* Bogota: Corporacion Universitaria Unitec.

Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación.* Caracas: Panapo.

Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica.* Bogotá: Limusa.

World Medical Association. (2013). Helsinki Declaration of Ethical Principles. *WMA*, 89.

Yuni, J., & Urbano, C. (2006). *Métodos de investigación en ciencias sociales.* Cordoba: Editorial Brujas.

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario de encuesta

Objetivo: Identificar percepciones de los empleados sobre la comunicación interna, los reprocesos productivos y el liderazgo comunicacional en Litografía Mojica & Asociados.

Instrucciones: Seleccione la opción que mejor represente su experiencia. Todas las respuestas son confidenciales.

Bloque 1: Canales de comunicación

1. ¿Cuál es el canal de comunicación que utiliza con mayor frecuencia en la empresa?
    - a) Correo electrónico
    - b) WhatsApp / mensajería instantánea
    - c) Reuniones presenciales
    - d) Llamadas telefónicas
2. ¿Considera que los canales actuales son suficientes para transmitir la información de manera clara?
    - a) Sí
    - b) No

Bloque 2: Reprocesos productivos

3. ¿Con qué frecuencia se presentan errores o duplicidad de tareas en su área?
    - a) Nunca
    - b) Ocasionalmente
    - c) Frecuentemente
    - d) Muy frecuentemente
4. ¿Cree que los reprocesos están relacionados con fallas en la comunicación interna?
    - a) Sí
    - b) No

Bloque 3: Liderazgo y coordinación

5. ¿Cómo califica la claridad de las instrucciones dadas por sus líderes?
    - a) Muy clara
    - b) Clara
    - c) Poco clara
    - d) Nada clara
6. ¿Considera que existe coordinación efectiva entre las diferentes áreas de la empresa?
    - a) Sí
    - b) No

Bloque 4: Clima laboral

7. ¿Está satisfecho con la manera en que se maneja la comunicación dentro de la empresa?
    - a) Muy satisfecho
    - b) Satisfecho
    - c) Poco satisfecho
    - d) Insatisfecho
8. ¿Cree que mejorar la comunicación interna impactaría positivamente en el clima laboral?
    - a) Sí
    - b) No

Anexo 2

Aceptación de realización de la encuesta
Título del estudio: *Diseño de un plan de comunicación estratégica para reducir reprocesos productivos en Litografía Mojica & Asociados*

Investigador responsable: Luis Emilio Puche Aguirre

Descripción: Usted ha sido invitado a participar en esta investigación cuyo propósito es analizar los factores comunicacionales que inciden en la generación de reprocesos productivos dentro de la empresa. La información obtenida será utilizada únicamente con fines académicos y de mejora organizacional.

Compromisos éticos del investigador:

- La participación es **voluntaria**.
- La información recolectada será tratada de manera **confidencial y anónima**.
- Los resultados se presentarán de forma agregada, sin identificar nombres propios.
- Usted puede retirarse del estudio en cualquier momento sin consecuencias.

Autorización del participante: Declaro que he sido informado sobre los objetivos de la investigación, el instrumento que se aplicara (encuesta) y el uso académico de los datos. Acepto participar de manera voluntaria y autorizo el uso de la información proporcionada bajo las condiciones descritas.

Firma del participante: _____

Nombre completo: _____

Cargo/Área: _____

Fecha: _____