



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE APIZACO

NOMBRE DEL PROYECTO

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR EL COMPROMISO LABORAL

TITULACIÓN INTEGRAL INFORME DE RESIDENCIA PROFESIONAL

PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

ELIZABETH GONZÁLEZ MÁRQUEZ

NOMBRE DEL ASESOR:

LIC. MA. MARCELA NATALIA GUERRERO SALDAÑA



APIZACO, TLAX., JUNIO 2026



Tzompantepec, Tlaxcala, 04/Febrero/2026.

ASUNTO: Liberación de Proyecto para Titulación Integral.

LIC. CECILIA YARELLY AREGUIN LARA
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES
P R E S E N T E.

Por este medio le informo que ha sido liberado el siguiente proyecto para la Titulación Integral:

a) Nombre del Egresado:	ELIZABETH GONZALEZ MARQUEZ
b) Carrera:	INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN
c) Número de Control:	21370980
d) Nombre del proyecto:	PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR EL COMPROMISO LABORAL.
e) Producto	TITULACIÓN INTEGRAL INFORME DE RESIDENCIA PROFESIONAL

Agradezco de antemano su valioso apoyo en esta importante actividad para la formación profesional de nuestros egresados.

ATENTAMENTE

Excelencia en Educación Tecnológica®
Pensar para Servir, Servir para Triunfar®

LIC. NORMA ANGÉLICA AGUIÑAGA SÁNCHEZ
JEFA DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS.



ASESOR INTERNO

LIC. MA. MARCELA NATALIA GUERRERO SALDAÑA

NAAS/mcvh



2026
año de
Margarita
Maza





Tzompantepec, Tlaxcala, **20/Marzo/2026**

ELIZABETH GONZÁLEZ MÁRQUEZ
EGRESADO(A) DE LA CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN
CON NÚMERO DE CONTROL 21370980.
P R E S E N T E.

Por este medio, me permito informar a usted que por aprobación de la comisión revisora asignada para valorar el trabajo que mediante la opción **TITULACIÓN INTEGRAL INFORME DE RESIDENCIA PROFESIONAL** y cuyo tema es: **"PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR EL COMPROMISO LABORAL"**, conforme a lo establecido en el procedimiento para la obtención del Título Profesional en el Instituto Tecnológico, la División de Estudios Profesionales a mi cargo le otorga la:

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Debiendo entregar **1 USB** del mismo, apropiadamente empastados, a la brevedad, para presentar su Acto de Recepción Profesional.

Sin otro particular por el momento me despido.

ATENTAMENTE

Excelencia en Educación Tecnológica®
Pensar para Servir, Servir para Triunfar®

CECILIA YARELY ARREGUÍN LARA
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES



ccp. Archivo
CYAL/gvm*



Agradecimientos

A mis **padres**, por su amor incondicional, por su guía y por ser la fuerza que me ha impulsado en cada etapa de mi vida. Gracias por enseñarme el valor del esfuerzo, la perseverancia y la responsabilidad; este logro también es suyo.

A mis **hermanos** y a ti **corazón**, por creer en mí, por su motivación constante y por brindarme siempre su apoyo para seguir adelante. Su respaldo ha sido una fuente invaluable de fortaleza.

A la **Lic. Ma. Marcela Natalia Guerrero Saldaña**, mi asesora interna, por su acompañamiento, orientación y paciencia durante el desarrollo de este proyecto. Su experiencia y compromiso académico fueron fundamentales para consolidar esta investigación.

A la **Lic. Eusebia Rodríguez**, quien se desempeñó como mi asesora externa, por compartir generosamente sus conocimientos y por permitirme acercarme a la noble labor que se realiza en el área de Recursos Humanos. Su apoyo y confianza representaron un pilar importante en mi formación profesional.

A mi **equipo de trabajo en Recursos Humanos**, por ser piezas esenciales durante mi estancia en Morphoplast. Gracias por su colaboración, por su disposición para guiarme y por hacer de este proceso una experiencia enriquecedora y significativa.

A la **empresa Morphoplast**, por brindarme la oportunidad de realizar mis residencias profesionales y permitirme desarrollar este proyecto dentro de sus instalaciones. La experiencia adquirida ha sido determinante para mi crecimiento académico y profesional.

A mi alma mater el **Tecnológico Nacional de México Campus Apizaco**, por haber formado a esta futura Ingeniera en Administración y por ser el espacio donde adquirí las bases que sustentan mi desarrollo profesional.

Índice

Resumen	2
Capítulo 1. Generalidades del proyecto	6
1.1 Introducción	6
1.2 Descripción de la empresa	7
1.2.1 Misión	9
1.2.2 Visión	9
1.2.3 Valores.....	9
1.3 Puesto de trabajo del residente	9
1.4 Problemas a resolver.....	11
1.5 Alcances y limitaciones.....	12
1.5.1 Alcances	12
1.5.2 Limitaciones	13
1.6 Objetivos.....	13
1.6.1 Objetivo general	13
1.6.2 Objetivos específicos.....	14
1.7 Justificación	14
Capítulo 2. Marco teórico	15
2.1 Comunicación	15
2.1.2 Elementos del proceso de comunicación	15
2.1.3 Barreras de comunicación	16
2.1.4 Tipos de barreras de la comunicación	16
2.1.5 Impacto de las barreras de la comunicación en las organizaciones	17
2.1.6 Importancia de identificar las barreras de la comunicación	18
2.2 Comunicación organizacional	18
2.2.1 Importancia de la comunicación organizacional	18
2.2.2 Tipos de comunicación organizacional	19
2.2.3 Funciones de la comunicación organizacional.....	19
2.3 Comunicación interna	20
2.3.1 Tipos de comunicación interna.....	20

2.3.2 Canales de comunicación interna	21
2.3.3 Comunicación interna estratégica	22
2.3.4 Importancia de la comunicación en las organizaciones	22
2.3.5 Comunicación interna en el contexto latinoamericano	22
2.4 Compromiso Laboral	23
2.4.1 Comunicación interna y compromiso laboral	23
2.5 Cultura y Clima Organizacional	24
2.5.1 Cultura organizacional como moderadora	25
2.6 Satisfacción laboral, comunicación y bienestar organizacional	25
2.7 Matriz RACI	26
2.7.1 La Matriz RACI y la comunicación interna	26
Capítulo 3. Desarrollo de actividades	27
3.1 Análisis de la situación actual de la comunicación	27
3.2 Informe de la comunicación interna	27
3.3 Aplicación de encuesta de comunicación interna	29
3.3.1 Cálculo del tamaño de la muestra	34
3.3.2 Informe sobre los Resultados de la Encuesta de Comunicación Interna	36
3.4 Diagnóstico del estado de la comunicación interna en Morphoplast	42
3.5 Análisis de los resultados de diagnóstico	44
3.6 Identificación de canales y barreras de comunicación	47
3.6.1 Barreras de Comunicación Detectadas en Morphoplast	51
Capítulo 4. Resultados	52
4.1 Diseño de plan de comunicación interna	52
4.1.1 Objetivo General	53
4.1.2 Objetivos Específicos	53
4.1.3 Estrategias de Comunicación	53
4.1.4 Matriz RACI. Roles y responsabilidades	58
4.1.5 Interpretación de la Matriz	59
4.1.6 Evaluación y seguimiento	61
4.2 Materiales comunicacionales	66
4.2.1 Formato interno para asignación de tareas y acuerdos	66
4.2.2 Formato para colocación de avisos en pantalla informativa	67

4.2.3 Estructura para reuniones cortas	68
4.2.4 Formato de evaluación de competencias comunicativas	69
4.2.5 Checklist de cumplimiento en el uso de canales de comunicación.....	70
4.2.6 Bitácora de errores operativos por fallas de comunicación.....	72
4.3 Capacitación a líderes y mandos medios.....	72
4.3.1 Descripción de los formatos.....	73
Capítulo 5. Conclusiones.....	77
Capítulo 6. Competencias desarrolladas	78
Referencias.....	79
Anexos	81

Resumen

El presente proyecto tiene como finalidad generar un plan de comunicación interna para mejorar el compromiso laboral para la empresa Morphoplast S.A. de C.V. Puesto que la comunicación interna es un factor estratégico que influye directamente en la eficiencia operativa, la coordinación entre áreas y la satisfacción de los colaboradores; sin embargo, en Morphoplast, se han identificado fallas de comunicación que afectan la productividad y generan errores operativos.

Para abordar esta problemática, el proyecto propone el desarrollo de materiales comunicacionales estandarizados que permiten formalizar, documentar, evaluar y dar seguimiento a la información interna, fortaleciendo la claridad, la oportunidad y la trazabilidad de los mensajes dentro de la organización.

La metodología del proyecto incluyó la observación directa de procesos, la identificación de barreras de la comunicación, la aplicación de una encuesta de comunicación interna y la elaboración de formatos adaptados a la operación de la planta.

Los resultados esperados con este plan incluyen: reducción de errores operativos derivados de fallas de comunicación, mayor compromiso y participación del personal, mejora en la coordinación entre áreas y consolidación de un sistema de comunicación interna estructurado y medible.

El proyecto contribuye al fortalecimiento de la eficiencia operativa y a la consolidación de un entorno laboral más colaborativo y comprometido, demostrando que una comunicación interna efectiva es un pilar clave para el éxito organizacional.

Capítulo 1. Generalidades del proyecto

1.1 Introducción

La comunicación interna es un elemento estratégico fundamental para el funcionamiento eficiente de cualquier empresa, pues permite transmitir información, coordinar acciones, alinear objetivos y fortalecer la cultura organizacional. En el contexto actual, donde las empresas enfrentan retos de productividad, coordinación entre áreas y compromiso laboral, contar con un sistema de comunicación interno estructurado se vuelve indispensable para prevenir errores operativos y promover un ambiente laboral colaborativo y eficiente.

En este sentido, la empresa Morphoplast S.A. de C.V., dedicada a la producción de fibra sustentable mediante la transformación del PET, requiere fortalecer sus procesos de comunicación interna para asegurar que la información fluya de manera clara, oportuna y precisa entre todos los niveles jerárquicos y áreas de operación. La ausencia de canales estandarizados y la falta de seguimiento en la transmisión de mensajes pueden generar errores, retrasos y conflictos, afectando tanto la eficiencia operativa como la motivación y el compromiso del personal.

El presente proyecto tiene como finalidad diseñar un plan de comunicación interna que contribuya a mejorar el compromiso laboral, optimizar la coordinación entre áreas y reducir errores derivados de la comunicación; puesto que ya se ha hecho parte de la cultura de la organización asignar las actividades y tareas importante de manera informal, en este sentido se busca dotar a la empresa de herramientas que permitan controlar esta parte de la comunicación que a su vez se ve reflejado en la operación y productividad de la planta. Para lograrlo se diseñan bitácoras de errores operativos, formatos para asignación de tareas y acuerdos, evaluación de competencias comunicativas y formatos para avisos internos.

1.2 Descripción de la empresa

Morphoplast S.A. de C.V. es una empresa 100% mexicana, líder en la producción de fibra de poliéster reciclada de alta calidad, ubicada en Ciudad Industrial Xicohténcatl, en Tetla de la Solidaridad, Tlaxcala. Su nombre, que significa “transformación del plástico”, refleja su esencia: convertir residuos de PET posconsumo en productos de alto valor mediante procesos avanzados de reciclaje, contribuyendo así al cuidado del medio ambiente y a la reducción de la contaminación.

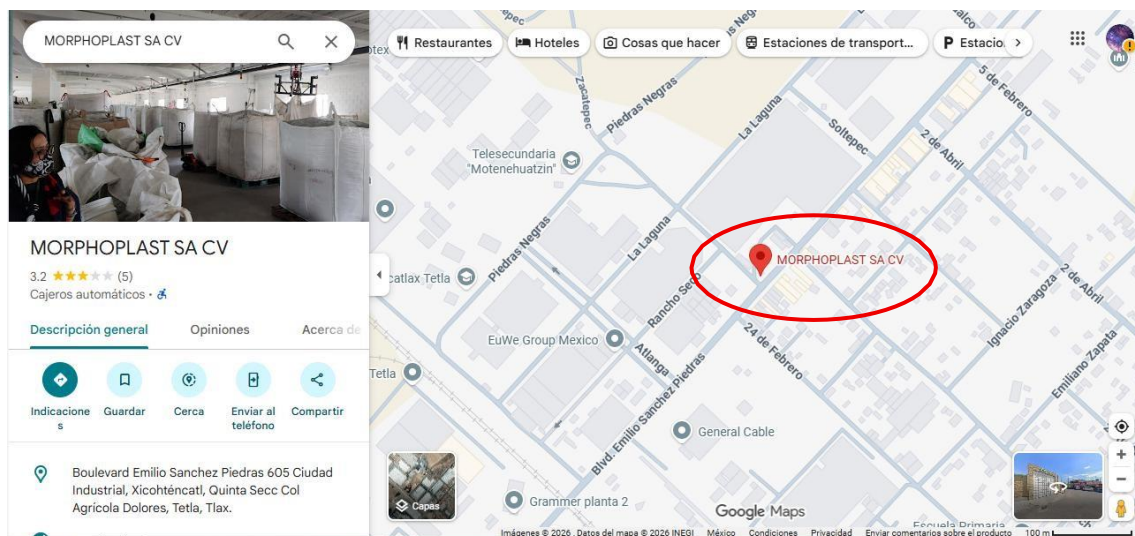


Ilustración 1 Ubicación geográfica de Morphoplast S.A de C.V. Fuente: Google maps (202c)

El proyecto de Morphoplast comenzó en 2007, motivado por la preocupación ante los altos índices de contaminación generados por las botellas de PET y por la visión de aprovechar un mercado creciente en fibras recicladas. Tras realizar estudios de mercado y conocer plantas productoras en China, la empresa inició operaciones en 2008 con su primera línea de lavado de hojuela. En 2009 alcanzó su objetivo principal: producir fibra de poliéster en México, consolidándose posteriormente con la incorporación de una segunda línea en 2011.

A lo largo de su crecimiento, Morphoplast ha diversificado su producción para atender las demandas de múltiples industrias. Entre sus principales productos se encuentran la microfibra, fibra sólida, fibra hueca y geotextiles, utilizados en sectores como la agricultura, automotriz, colchonero, textil, construcción, filtración, mueblero y zapatero. Todos sus productos se comercializan bajo la

marca Morphoplast, reconocida por su calidad, eficiencia y capacidad de adaptarse a las especificaciones de sus clientes.

La empresa se distingue por su enfoque en la mejora continua, la responsabilidad social y la innovación tecnológica, factores que le han permitido posicionarse como uno de los principales proveedores nacionales de fibra de poliéster reciclada.



*Ilustración 2 Procesos de producción de Morphoplast S.A de C.V.
Fuente: Facebook de la empresa*

1.2.1 Misión:

Impulsar la cultura del reciclaje y conservación del medio ambiente con vinculación en el sector público, privado y social implementando sistemas eficientes de recolección de pet para desarrollar productos reciclados de alta calidad.

1.2.2 Visión:

Ser una empresa mexicana de clase mundial en la recolección y transformación de pet para desarrollar diversos productos de reciclado de alta calidad, logrando la satisfacción del cliente interno y externo.

1.2.3 Valores:

- | | |
|---------------------|-------------------|
| ✓ Puntualidad | ✓ Responsabilidad |
| ✓ Calidad | ✓ Comunicación |
| ✓ Respeto | ✓ Honestidad |
| ✓ Trabajo en equipo | ✓ Seguridad |

1.3 Puesto de trabajo del residente

Área: Desarrollo Humano, un departamento clave para el bienestar y atención del personal puesto que funge como conexión entre sindicalizados y personal de confianza siendo responsable de las relaciones laborales garantizando el cumplimiento de las leyes laborales. Permitiendo el desarrollo de diferentes actividades:

Reclutamiento y selección:

- Publicar las vacantes existentes dentro de planta
- Evaluar los CV recibidos para seleccionar aquellos que se encuentren más acordes al perfil y necesidades del puesto a cubrir.
- Agendar y llevar a cabo el primer filtro de entrevista para personal sindicalizado y aspirantes a practicantes; con el objetivo de continuar el

proceso de selección disminuyendo el número de candidatos.

- Canalizar a los candidatos a valoración médica y posterior a entrevista con su jefe directo.
- Brindar la información correspondiente a todo personal de nuevo ingreso mediante el curso de inducción.

Atención directa a los colaboradores

- Resolver dudas sobre políticas internas, horarios, prestaciones y procesos administrativos.
- Brindar información clara y oportuna a los colaboradores.
- Recepción y seguimiento de trámites como vacaciones, permisos, incapacidades y constancias laborales.
- Atención a colaboradores en procesos de baja voluntaria o terminación laboral.
- Difundir avisos generales

Programa social

- Organización y realización de recorridos programados en planta con escuelas de distintos niveles educativos.
- Vistas a diferentes escuelas para impartir pláticas interactivas sobre reciclaje y cuidado del medio ambiente.
- Explicación didáctica del proceso que realiza Morphoplast, desde la recolección hasta la transformación del plástico.
- Exhibición de materiales reciclados y productos finales para reforzar el aprendizaje.

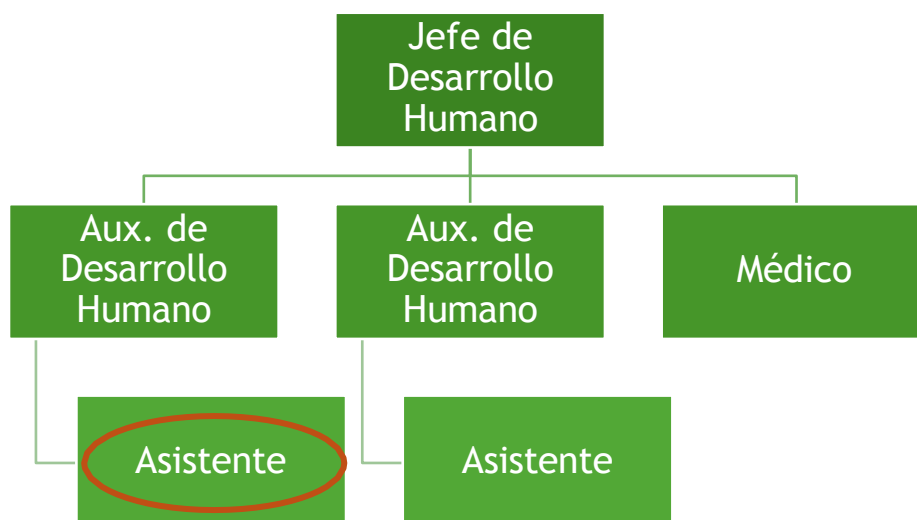


Ilustración 3 Organigrama del área Desarrollo Humano Fuente: Elaboración propia (202c)

1.4 Problemas a resolver

Se observa como aspecto relevante que algunos jefes de área no revisaban los correos electrónicos enviados con información clave, lo que generaba un doble problema: por un lado, la comunicación no llegaba al personal encargado de transmitirla, y por otro, los empleados dependientes de dicha información quedaban sin orientación oportuna. Esta falta de atención a los canales formales de comunicación incrementa las brechas informativas y debilita los procesos internos; por lo que la información se comunica a destiempo, lo que provoca que los colaboradores reciban instrucciones o avisos importantes cuando ya se encuentran en fase de ejecución o cuando los cambios ya se han implementado. Esta situación genera confusión, retrasos y una sensación de desorganización dentro de los equipos de trabajo.

Asimismo, en varias ocasiones la información proporcionada resultaba poco clara, lo que dificultaba su correcta interpretación y aplicación. Esta falta de precisión en los mensajes afecta la fluidez de las actividades diarias y limita la capacidad del personal para anticiparse o prepararse adecuadamente frente a las necesidades de la empresa.

En conjunto, estas fallas afectan de manera notable el compromiso laboral en todos los niveles de la organización. El personal administrativo experimenta

complicaciones en la planeación y seguimiento de actividades, mientras que el personal operativo enfrenta incertidumbre y dificultades para cumplir con los estándares y tiempos establecidos. Todo ello evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de comunicación interna para garantizar que la información fluya de forma eficiente, oportuna y precisa.

1.5 Alcances y limitaciones

1.5.1 Alcances

El proyecto se desarrollará en el contexto de la empresa Morphoplast S.A. de C.V., ubicada en la Ciudad Industrial Xicohténcatl, Tlaxcala, México, y tendrá como propósito principal analizar la comunicación interna como un elemento clave para fortalecer la relación entre la dirección y los colaboradores.

El estudio se realizará durante el periodo comprendido entre septiembre de 2025 y enero de 2026, con una duración estimada de cuatro meses, tiempo en el cual se llevará a cabo el diagnóstico de la situación actual de la comunicación interna y el diseño de una propuesta de mejora, sin que esta sea ejecutada dentro de la organización.

La población objetivo estará conformada por los colaboradores de planta, personal administrativo y mandos medios, excluyendo al personal externo o temporario. El alcance del proyecto se centrará en la identificación de los canales de comunicación interna existentes, sus fortalezas y áreas de oportunidad, así como en el análisis de la percepción de los colaboradores respecto a la comunicación organizacional.

Como resultado, el proyecto generará una propuesta estructurada de estrategias de comunicación interna, orientadas a mejorar la claridad de la información, fortalecer la comunicación bidireccional y fomentar el compromiso, la motivación y el sentido de pertenencia de los colaboradores. Dichas estrategias se presentarán como recomendaciones, sin llevar a cabo su implementación ni evaluación de impacto.

1.5.2 Limitaciones

Una de las principales limitaciones del proyecto es que no se contempla la implementación de las estrategias propuestas, por lo que no será posible medir resultados, impactos o cambios reales en los niveles de comunicación, compromiso o clima organizacional dentro de la empresa.

El proyecto se limitará exclusivamente al análisis y diseño de estrategias de comunicación interna, dejando fuera aspectos técnicos de la operación, procesos productivos, compensaciones económicas, beneficios laborales, incentivos, así como cualquier cambio estructural u organizacional ajeno al ámbito comunicacional.

Asimismo, no se abordarán actividades relacionadas con comunicación externa, relaciones públicas, marketing corporativo o posicionamiento de marca, ya que el estudio se enfoca únicamente en el público interno de la organización.

Otra limitación relevante es el periodo de estudio, ya que el análisis se realizará en un tiempo determinado y bajo condiciones específicas de la empresa, lo que puede influir en las percepciones de los colaboradores. Además, la calidad de la información obtenida dependerá del grado de participación, honestidad y disponibilidad de los colaboradores durante la etapa de diagnóstico.

Finalmente, los resultados y propuestas estarán contextualizados a la realidad particular de Morphoplast S.A. de C.V., por lo que no podrán generalizarse directamente a otras organizaciones sin considerar sus características propias.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

- Diseñar estrategias y acciones de comunicación interna orientadas a fomentar el sentido de pertenencia, la motivación y la participación activa del personal.

1.6.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar el estado actual de la comunicación interna y el nivel de compromiso laboral en la organización mediante encuestas, entrevistas y análisis documental.
- Identificar los principales canales, barreras y estilos de comunicación utilizados actualmente en la empresa, con el fin de detectar oportunidades de mejora.
- Establecer un sistema de comunicación bidireccional que permita la retroalimentación efectiva entre los colaboradores y los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

1.7 Justificación

En Morphoplast, el fortalecimiento del compromiso laboral se ha convertido en una necesidad estratégica para asegurar el crecimiento y la competitividad de la empresa. Sin embargo, en los últimos periodos se han identificado diversas complicaciones relacionadas con la comunicación interna, tanto en la transmisión de información como en la coordinación entre áreas y en la retroalimentación hacia los colaboradores. Estas deficiencias han generado inconsistencias en los procesos, duplicidad de tareas, falta de claridad en las responsabilidades y, en consecuencia, una disminución visible en la productividad.

El incremento del compromiso laboral es una consecuencia directa de una comunicación eficaz. Colaboradores bien informados, escuchados y conectados con la organización desarrollan un mayor nivel de motivación y responsabilidad, lo que se refleja en una mejora significativa en su desempeño y en la productividad global de la empresa.

En este contexto, se justifica plenamente el desarrollo de un *Plan de Comunicación Interna* que permita establecer canales eficaces, mensajes claros y una cultura de diálogo permanente entre los distintos niveles jerárquicos de la empresa. Este proyecto busca no solo optimizar los flujos de información, sino también fortalecer la cohesión interna, el sentido de pertenencia y la alineación entre los objetivos personales y organizacionales.

Además, el entorno laboral actual exige adaptarse a nuevas formas de comunicación, especialmente con la incorporación de tecnologías digitales, el trabajo híbrido y las nuevas expectativas generacionales. Un plan estratégico de comunicación interna es una herramienta necesaria para afrontar estos desafíos y promover una gestión humana centrada en las personas.

Capítulo 2. Marco teórico

2.1 Comunicación

La comunicación es un proceso fundamental mediante el cual los individuos intercambian información, ideas, pensamientos y significados con el propósito de generar entendimiento. De acuerdo con la teoría clásica de la comunicación, este proceso implica la transmisión de un mensaje desde un emisor hacia un receptor, utilizando un canal y un código común, dentro de un contexto determinado. (Robbins & Coulter, 2018).

Desde una perspectiva organizacional, la comunicación no solo permite la transmisión de información, sino que también facilita la coordinación de actividades, la toma de decisiones y la integración de los miembros de una organización. Por ello, se considera un elemento esencial para el funcionamiento eficiente de cualquier institución. (Chiavenato, 2017).

2.1.2 Elementos del proceso de comunicación

El proceso de comunicación está compuesto por diversos elementos interrelacionados que influyen en la efectividad del mensaje transmitido:

- **Emisor:** Persona o grupo que origina el mensaje.
- **Mensaje:** Información, idea o contenido que se desea comunicar.
- **Canal:** Medio a través del cual se transmite el mensaje.
- **Receptor:** Persona o grupo que recibe e interpreta el mensaje.
- **Código:** Sistema de signos compartido (lenguaje verbal o no verbal).

- **Contexto:** Entorno en el que ocurre la comunicación.
- **Retroalimentación:** Respuesta del receptor que confirma la comprensión del mensaje.
- **Ruido:** Factores que interfieren o distorsionan la comunicación.

La correcta interacción de estos elementos es determinante para que la comunicación sea clara, efectiva y comprensible. (Downs & Adrian, 2012).

2.1.3 Barreras de comunicación

Las barreras de la comunicación son aquellos factores que interfieren, dificultan o distorsionan el proceso de transmisión y recepción de los mensajes, impidiendo que la información sea comprendida de manera clara y precisa por los participantes del proceso comunicativo. Estas barreras pueden presentarse en cualquiera de los elementos de la comunicación y afectan directamente la efectividad de la comunicación, tanto a nivel interpersonal como organizacional (Robbins & Coulter, 2018).

En el contexto organizacional, la presencia de barreras de comunicación puede generar malentendidos, desinformación, conflictos laborales y disminución del desempeño, ya que obstaculizan la coordinación de actividades y la toma de decisiones (Chiavenato, 2017). Por esta razón, su identificación y análisis resultan fundamentales para el estudio de la comunicación interna.

2.1.4 Tipos de barreras de la comunicación

Desde un enfoque conceptual, las barreras de la comunicación se clasifican en diversas categorías, de acuerdo con su origen y naturaleza:

- **Barreras físicas**

Las barreras físicas se relacionan con factores del entorno que dificultan la transmisión del mensaje, como el ruido ambiental, la distancia entre emisor y receptor, las condiciones del espacio físico o las fallas en los medios tecnológicos. En las organizaciones, estas barreras pueden

presentarse en áreas de trabajo con alto nivel de ruido o cuando los canales tecnológicos no funcionan adecuadamente (Goldhaber, 2013).

- **Barreras semánticas**

Las barreras semánticas se producen cuando el emisor y el receptor interpretan de manera diferente los símbolos, palabras o conceptos utilizados en el mensaje. El uso de tecnicismos, ambigüedades, lenguaje poco claro o términos especializados puede generar confusión y errores en la interpretación del mensaje (Andrade, 2015).

- **Barreras psicológicas**

Las barreras psicológicas están asociadas a factores internos de los individuos, como actitudes, emociones, prejuicios, percepciones y estados de ánimo. Elementos como la desconfianza, la resistencia al cambio o la falta de motivación pueden afectar la disposición del receptor para escuchar y comprender el mensaje (Robbins & Coulter, 2018).

- **Barreras organizacionales**

Las barreras organizacionales derivan de la estructura, normas y cultura de la organización. Una jerarquía rígida, la centralización excesiva de la información, la falta de claridad en los roles o la ausencia de canales formales de comunicación pueden limitar el flujo de información y generar distorsiones en los mensajes (Mintzberg, 2009).

2.1.5 Impacto de las barreras de la comunicación en las organizaciones

Las barreras de la comunicación afectan directamente la calidad de la comunicación interna y el clima organizacional. Downs y Adrian (2012) señalan que la existencia de barreras comunicativas incrementa la probabilidad de conflictos, reduce la confianza entre los miembros de la organización y debilita la participación de los colaboradores.

Asimismo, Chiavenato (2017) destaca que cuando la comunicación no fluye de manera clara y oportuna, se ve afectado el compromiso organizacional y la alineación de los colaboradores con los objetivos institucionales.

2.1.6 Importancia de identificar las barreras de la comunicación

Desde una perspectiva conceptual, identificar las barreras de la comunicación permite a las organizaciones reconocer las causas que limitan la efectividad de sus procesos comunicativos. Este análisis constituye un paso fundamental para el diseño de estrategias orientadas a mejorar la comunicación interna y fortalecer las relaciones laborales (Andrade, 2015).

En el presente proyecto, el análisis de las barreras de la comunicación se considera un elemento clave para comprender las problemáticas comunicacionales existentes y sustentar la propuesta de mejora, sin que ello implique la implementación de acciones dentro de la organización.

2.2 Comunicación organizacional

La comunicación organizacional se entiende como el proceso mediante el cual se transmite información entre los distintos niveles de una empresa con el fin de coordinar actividades, compartir conocimientos y facilitar la toma de decisiones (Robbins & Judge, 2019). Según Katz y Kahn (1978), la comunicación es un subsistema esencial dentro de cualquier organización, ya que permite que los diferentes elementos del sistema interactúen de manera eficiente, contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales.

Weick (1995) plantea que la comunicación es un proceso mediante el cual los miembros de la organización interpretan la información y construyen significado sobre su entorno laboral. Esto permite que los colaboradores comprendan sus roles y responsabilidades, promoviendo cohesión y coordinación.

2.2.1 Importancia de la comunicación organizacional

La comunicación organizacional es un elemento estratégico para el logro de los objetivos de la organización. Una comunicación efectiva mejora el compromiso, la motivación y la satisfacción laboral de los colaboradores, mientras que la falta de comunicación clara puede generar desinformación, conflictos internos y disminución de la productividad (Chiavenato, 2017; Goldhaber, 2013).

Por esta razón, comprender y analizar la comunicación organizacional resulta fundamental para el diseño de estrategias de mejora, especialmente en proyectos orientados a fortalecer los canales internos y las relaciones jerárquicas dentro de la empresa.

2.2.2 Tipos de comunicación organizacional

Dentro de las organizaciones, la comunicación se clasifica principalmente en interna y externa:

- **Comunicación interna:** Está dirigida a los miembros de la organización y busca garantizar que los colaboradores reciban información clara, oportuna y coherente con los objetivos institucionales. Su correcta gestión contribuye al compromiso, la motivación, el sentido de pertenencia y la coordinación entre áreas (Andrade, 2015).
- **Comunicación externa:** Se orienta hacia públicos ajenos a la organización, como clientes, proveedores o medios de comunicación, y se centra en la imagen y reputación de la empresa (Goldhaber, 2013).

En este proyecto, el enfoque se centra en la comunicación interna, ya que busca mejorar los flujos de información entre la dirección y los colaboradores, fortaleciendo la interacción organizacional y el clima laboral.

2.2.3 Funciones de la comunicación organizacional

La comunicación organizacional cumple funciones esenciales en las instituciones:

- **Coordinar actividades:** Facilita la cooperación entre departamentos y niveles jerárquicos.
- **Transmitir información:** Garantiza que los colaboradores reciban instrucciones, objetivos y políticas.
- **Fortalecer la cultura organizacional:** Promueve valores, normas y comportamientos deseados dentro de la organización (Chiavenato, 2017).

- **Apoyar la toma de decisiones:** Proporciona información confiable y oportuna para que los líderes actúen de manera efectiva.
- **Reducir conflictos y malentendidos:** Permite que los mensajes sean claros y que se genere retroalimentación entre emisor y receptor (Downs & Adrian, 2012).

2.3 Comunicación interna

La comunicación interna es un componente estratégico de la comunicación organizacional que busca facilitar el flujo de información dentro de la empresa, mantener informados a los colaboradores y fortalecer la cultura organizacional (Costa, 2005). Pérez Romero y Van Riel (2007) destacan que la comunicación interna efectiva contribuye a la alineación de los objetivos de la organización con los comportamientos de sus empleados, mejorando la eficiencia y la satisfacción laboral.

Entre los elementos críticos de la comunicación interna se encuentran los canales utilizados, la claridad de los mensajes, la oportunidad de la información y la retroalimentación. La falta de atención a estos elementos puede generar barreras comunicativas que afectan el desempeño y el compromiso del personal (Robbins & Judge, 2019).

2.3.1 Tipos de comunicación interna

La comunicación interna puede clasificarse de acuerdo con la dirección del flujo de información:

- **Comunicación descendente:** Flujo de información desde la dirección hacia los colaboradores.
- **Comunicación ascendente:** Información que fluye desde los colaboradores hacia los niveles directivos.

- **Comunicación horizontal:** Comunicación entre personas o áreas del mismo nivel jerárquico.

El equilibrio entre estos tipos de comunicación es fundamental para garantizar la participación, la retroalimentación y la transparencia dentro de la organización.

2.3.2 Canales de comunicación interna

Los canales de comunicación interna son los medios a través de los cuales se transmite la información dentro de la organización y permiten el intercambio de mensajes entre los distintos niveles jerárquicos y áreas funcionales. Estos canales desempeñan un papel fundamental en la difusión de lineamientos, objetivos, políticas y mensajes institucionales, así como en la generación de retroalimentación entre la dirección y los colaboradores (Andrade, 2015).

De acuerdo con la teoría de la comunicación organizacional, los canales de comunicación interna pueden clasificarse en formales e informales. Los **canales formales**; son aquellos establecidos oficialmente por la organización y siguen una estructura definida, como reuniones de trabajo, comunicados internos, correos electrónicos corporativos, circulares, manuales, carteleras informativas y plataformas digitales internas. Estos canales permiten mantener un control sobre la información transmitida y aseguran la coherencia del mensaje institucional (Goldhaber, 2013).

Por otro lado, los **canales informales** surgen de manera espontánea a partir de las interacciones cotidianas entre los colaboradores, como conversaciones personales, grupos sociales o redes de comunicación no oficiales. Aunque estos canales no están regulados por la organización, influyen significativamente en la percepción que los colaboradores tienen sobre la empresa y pueden complementar o distorsionar la información formal si no existe una comunicación clara y oportuna (Robbins & Coulter, 2018).

La selección adecuada de los canales de comunicación interna es un factor determinante para la efectividad del mensaje, ya que cada canal posee características específicas en términos de alcance, rapidez, nivel de formalidad y posibilidad de retroalimentación. Andrade (2015) señala que una comunicación

eficaz requiere que el canal elegido sea congruente con el tipo de mensaje, el público al que va dirigido y el contexto organizacional.

El uso inadecuado de los canales de comunicación puede generar distorsiones, retrasos, duplicidad de información o falta de claridad, lo que impacta negativamente en la eficiencia organizacional y en el clima laboral. Goldhaber (2013) advierte que cuando los colaboradores no reciben información clara y oportuna, se incrementa la incertidumbre, disminuye la confianza en la dirección y se debilitan los procesos de comunicación interna.

2.3.3 Comunicación interna estratégica

La comunicación interna se ha consolidado como una herramienta estratégica para fortalecer la relación entre la empresa y sus colaboradores. Santos, Augusto, Ferreira, Espírito Santo y Vasconcelos (2023) afirman que una comunicación interna de calidad “transparente, constante, bidireccional y con flujo adecuado de información” es fundamental para reforzar la marca empleadora y mejorar la percepción de los empleados hacia la empresa.

2.3.4 Importancia de la comunicación en las organizaciones

La comunicación es un elemento estratégico para el logro de los objetivos organizacionales. Una comunicación interna deficiente puede generar desinformación, desmotivación y conflictos laborales, mientras que una comunicación efectiva fortalece la cohesión, la confianza y el desempeño colectivo.

Por esta razón, la comunicación organizacional es considerada un pilar fundamental para el desarrollo y la sostenibilidad de las organizaciones.

2.3.5 Comunicación interna en el contexto latinoamericano

La comunicación interna es un proceso clave en la gestión organizacional, ya que impacta no solo en la eficiencia operativa sino también en el sentido de pertenencia y compromiso de los empleados. Según Cortés, Clemente Martínez,

Torres Grimaldo y Calvillo Villicaña (2024), en su estudio sobre organizaciones de México, los factores relacionados con la difusión de la información “canales, calidad y oportunidad” están directamente asociados con la satisfacción laboral, la productividad y la sostenibilidad social de la empresa.

Asimismo, Reyes-Pedraza, Téllez-Castilla y García-González (2020), en un análisis sobre la comunicación interna para la vida laboral, destacan que la gestión de la comunicación por parte de los directivos es una habilidad gerencial esencial: una comunicación interna bien gestionada promueve un ambiente laboral saludable y mejora la percepción de los empleados sobre su empresa.

Por otro lado, Canul Alcocer y López Gamboa (s. f.) plantean que la comunicación interna tiene múltiples dimensiones: operativa, estratégica, valorativa y motivacional, y que depende no solo de estructuras formales, sino también de interacciones culturales que emergen dentro de la organización.

2.4 Compromiso Laboral

El compromiso laboral, también conocido como employee engagement, se define como el grado de implicación, motivación y conexión emocional que un empleado tiene con su organización (Kahn, 1990).

Un alto nivel de compromiso laboral está relacionado con la productividad, la satisfacción del empleado y la reducción de la rotación de personal (Meyer et al., 2002). Diversos estudios han demostrado que una comunicación interna clara, oportuna y bidireccional fortalece significativamente el compromiso laboral (Men, 2014).

2.4.1 Comunicación interna y compromiso laboral

Varios estudios latinoamericanos han explorado cómo la comunicación interna afecta el compromiso laboral. Por ejemplo, Paredes Lara (2019) investigó en empresas de Ecuador la relación entre la comunicación organizacional interna y el compromiso laboral, encontrando que una comunicación estructurada y clara fomenta competencias en los empleados, lo que se traduce en un mayor compromiso.

Simultáneamente, Gómez-González y Gallardo-Echenique (2023) realizaron un análisis correlacional en empresas sociales mexicanas y encontraron que la satisfacción con la comunicación interna está vinculada positivamente con el *engagement* laboral. En este sentido, elementos como la retroalimentación personal, la calidad de los medios de comunicación interna y la integración organizacional influyen en el vigor y la dedicación de los empleados.

Así mismo, un estudio en Ecuador publicado en la revista *ECOCIENCIA* reportó que existe una relación significativa entre la comunicación interna y el compromiso laboral, lo cual es un factor clave para la competitividad de las empresas en América Latina.

De igual manera, Vyas, Achhnani, Tiwari y Jaiswal (2025) desarrollaron un marco conceptual basado en la revisión de literatura (TCCM) donde identifican que la comunicación interna influye en el *engagement*, y que la cultura organizacional actúa como moderadora pues en organizaciones con una cultura participativa, los efectos de la comunicación sobre el compromiso son más fuertes.

Además, una revisión de la literatura reciente destaca que una comunicación interna eficaz promueve la dignidad y respeto percibido por parte de los empleados, lo que repercute en actitudes más positivas, mayor compromiso y una mayor retención de talento.

2.5 Cultura y Clima Organizacional

La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, normas y comportamientos compartidos por los miembros de una empresa (Schein, 2010). Una cultura sólida promueve una comunicación efectiva y coherente, mientras que una cultura débil puede generar desinformación, conflictos y desmotivación.

El clima organizacional, por su parte, refleja la percepción de los empleados sobre el ambiente de trabajo y su influencia en la motivación y satisfacción (Litwin & Stringer, 1968). La comunicación interna actúa como un factor determinante del clima laboral, influyendo en cómo los empleados perciben la claridad de roles, la retroalimentación y el reconocimiento.

2.5.1 Cultura organizacional como moderadora

La cultura organizacional juega un papel clave en cómo la comunicación interna impacta en el engagement. Gómez-Romero et al. (2023) muestran que una cultura basada en valores compartidos y apertura comunicativa facilita que los empleados se sientan más conectados y comprometidos.

Además, según el análisis bibliométrico de literatura pospandemia, cuando la cultura refuerza la retroalimentación bidireccional y el apoyo estructural, la comunicación interna se traduce en un mayor sentido de pertenencia y compromiso duradero.

En el enfoque latinoamericano, se considera que la cultura corporativa debe ir más allá de lo instrumental: no basta con procesos técnicos, sino que debe haber un compromiso ético y social entre los colaboradores. Desde esta perspectiva, la comunicación interna no es solo un canal para transmitir información, sino un medio para construir significado colectivo y fortalecer los valores organizacionales. Cuando la cultura organizacional promueve la apertura, el diálogo y la retroalimentación, los empleados desarrollan un sentido de pertenencia más profundo, lo que favorece su compromiso con la empresa.

2.6 Satisfacción laboral, comunicación y bienestar organizacional

La satisfacción laboral aparece como un mediador importante entre la comunicación interna y el compromiso. En México, Valenzuela Salazar, Martínez, Sánchez y Briones (2020) analizaron cómo la comunicación organizacional interna se relaciona con la satisfacción de los empleados en una empresa automotriz. Sus resultados mostraron que cuando los empleados perciben una comunicación interna clara y efectiva, su satisfacción laboral crece significativamente.

Por su parte, el estudio de Cortés et al. (2024) también resalta que una buena comunicación interna puede fortalecer la sostenibilidad social y la productividad, pues los trabajadores más informados tienden a sentirse más valorados y comprometidos con los objetivos de la empresa.

2.7 Matriz RACI

La Matriz RACI es una herramienta de gestión utilizada para la definición clara de roles y responsabilidades dentro de proyectos, procesos u organizaciones. Su finalidad es establecer quién ejecuta, quién toma decisiones, quién es consultado y quién debe ser informado en cada actividad, con el objetivo de mejorar la coordinación y la comunicación interna.

El acrónimo RACI proviene de los términos en inglés:

- **Responsible (Responsable):** Persona o grupo encargado de ejecutar la actividad.
- **Accountable (Responsable final):** Autoridad que asume la responsabilidad última del resultado y aprueba la actividad.
- **Consulted (Consultado):** Actores que aportan información o asesoría especializada.
- **Informed (Informado):** Personas que deben conocer el avance o resultados, sin participar directamente.

Desde una perspectiva teórica, la Matriz RACI permite estructurar la asignación de responsabilidades, evitando duplicidades, omisiones y conflictos derivados de la falta de claridad en los roles organizacionales.

2.7.1 La Matriz RACI y la comunicación interna

La comunicación interna es un proceso clave para la alineación de los colaboradores con los objetivos organizacionales. La Matriz RACI contribuye a este proceso al establecer canales definidos de interacción, delimitando quién debe emitir información, quién debe validarla y quién debe recibirla.

Teóricamente, el uso de la Matriz RACI ayuda a:

- Mejorar la claridad en los flujos de información.
- Reducir ambigüedades en la asignación de tareas.
- Fortalecer la comunicación entre dirección, mandos medios y colaboradores.

- Favorecer la rendición de cuentas y la transparencia organizacional.

Por lo tanto, la Matriz RACI se considera una herramienta que apoya la gestión de la comunicación interna, especialmente en organizaciones con estructuras jerárquicas definidas.

Capítulo 3. Desarrollo de actividades

3.1 Análisis de la situación actual de la comunicación

Se solicitó a Morhoplast información documental sobre la comunicación interna con el objetivo de examinar toda la documentación disponible que describa o evalúe los procesos de intercambio de información dentro de la organización, entre sus diferentes niveles jerárquicos y unidades funcionales. Sin embargo, la empresa no cuenta con ningún documento que respalde su proceso de comunicación ya que hasta día de hoy se ha desarrollado de forma empírica.

3.2 Informe de la comunicación interna

Este informe tiene como objetivo evaluar el estado actual de la comunicación interna en Morphoplast, así como identificar oportunidades de mejora para fortalecer los flujos de información dentro de la organización. La empresa, que ha estado operando desde el año **2009**, ha manifestado de manera constante complicaciones en sus procesos comunicacionales, persisten brechas que dificultan una transmisión oportuna, clara y coherente de la información hacia todos los niveles, especialmente hacia el personal operativo en planta.

Ausencia de sistemas formales de medición: La empresa no cuenta con mecanismos estructurados o indicadores que permitan evaluar periódicamente la eficacia de los canales de comunicación interna. La falta de documentación previa es un claro ejemplo de eso.

Percepción de desinformación por parte del personal de planta: Los colaboradores operativos expresaron que, a lo largo de los años, no se sienten suficientemente informados. Esta sensación se manifiesta en aspectos como:

- Información incompleta o confusa sobre cambios operativos.
- Falta de claridad respecto a decisiones administrativas.
- Escasa retroalimentación formal sobre asuntos que afectan directamente su desempeño laboral.

Comunicación tardía: Un punto crítico identificado es la comunicación a destiempo. Diversos trabajadores en planta manifestaron que:

- Las notificaciones importantes suelen llegar cuando ya se encuentran en fase de implementación.
- Se enteran de modificaciones operativas o políticas internas de forma reactiva, y no preventiva.
- La improvisación les genera estrés, y una percepción de poca consideración hacia sus necesidades informativas.

La comunicación interna en Morphoplast presenta áreas críticas que requieren intervención inmediata. Si bien desde 2009 la empresa ha intentado mejorar de manera continua su cultura y procesos de comunicación, estos esfuerzos no han logrado consolidarse. Persisten “eslabones perdidos” dentro del flujo informativo; lo anterior sumado a la ausencia de registros documentados previos dificulta la evaluación histórica, pero los hallazgos actuales permiten afirmar que:

- La empresa ha buscado mejorar su comunicación a lo largo de su trayectoria, pero sin la estructura necesaria para sostener avances duraderos.
- Existen brechas importantes que afectan directamente al personal operativo, quienes se sienten insuficientemente informados.
- La comunicación tardía es uno de los factores más perjudiciales para la eficiencia y la confianza interna.

3.3 Aplicación de encuesta de comunicación interna

Con el objetivo recopilar la percepción del personal sobre los procesos, canales, contenidos y efectividad de la comunicación dentro de la organización se aplica una encuesta de comunicación interna.

Para aplicar dicha encuesta se tomará una muestra de la población que conforma el equipo de trabajo Morphoplast. Tomando en cuenta que la empresa se compone por personal de confianza (30) y personal sindicalizado (187), y que la comunicación involucra a ambas partes, el cálculo del muestreo se realizará en consideración a ambas clasificaciones. Esto permitirá conocer cómo fluye la información entre los distintos niveles jerárquicos, qué tan efectiva y oportuna es, y cómo influye en el ambiente laboral, el compromiso y la productividad. Esta actividad es fundamental para diagnosticar el estado actual de la comunicación interna y para diseñar estrategias de mejora.



Encuesta de comunicación interna

Objetivo: Evaluar la calidad, eficacia y satisfacción con los procesos y canales de comunicación interna en la empresa Morphoplast, S.A de C.V. Todas las respuestas son anónimas y serán usadas únicamente con fines de mejora.

gonzalezmarqueze990@gmail.com [Cambiar cuenta](#)



 No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

*Área a la que pertenece **

- ☐ Fibra Corta Acabado
- ☐ Fibra Corta Hilado
- ☐ Flake
- ☐ Geotextil
- ☐ Intendencia
- ☐ Laboratorio
- ☐ Logística
- ☐ Mantenimiento Eléctrico

*Tiempo que lleva trabajando en la empresa **

- ☐ De 1 a 3 años
- ☐ De 3 a 5 años
- ☐ Mas de 5 años

*¿Qué tan informado/a se siente sobre lo que sucede en la empresa? **

- ☐ Muy informado/a
- ☐ Informado/a
- ☐ Poco informado/a
- ☐ Nada informado/a

*¿Qué medios de comunicación utiliza con más frecuencia? (puede marcar mas de uno) **

- ☐ Correo electrónico
- ☐ Reuniones
- ☐ Comunicados impresos
- ☐ Mensajería interna
- ☐ Supervisores o jefaturas
- ☐ Otros: _____

1. *¿La información que recibe suele ser clara? **

- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ A veces

*¿La información que recibe suele ser oportuna? **

- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ A veces

*¿La información que recibe suele ser completa? **

- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ A veces

*¿La información que recibe suele ser coherente? **

- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ A veces

*¿Ha experimentado confusiones debido a falta de comunicación interna? **

- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ A veces

*¿Su jefe directo comunica adecuadamente los objetivos y tareas? **

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

*¿La comunicación entre áreas es **

- ☐ Muy buena
- ☐ Buena
- ☐ Regular
- ☐ Mala

*¿Siente que sus opiniones o sugerencias son escuchadas? **

☐ Si

☐ Algunas veces

☐ No

*¿Qué tan satisfecho/a está con la comunicación interna en general? **

☐ Muy satisfecho/a

☐ Satisfecho/a

☐ Poco satisfecho/a

☐ Nada satisfecho/a

*¿Recomendaría mejoras en la comunicación interna? **

☐ Si

☐ No

*Si la respuesta anterior fue si, menciona cuáles **

Tu respuesta

Enviar

Borrar formulario

Ilustración 4 Encuesta de comunicación interna. Fuente: Elaboración propia (2025)

3.3.1 Cálculo del tamaño de la muestra

Cálculo del tamaño de la muestra de la población conformada por los sindicalizados:

Datos:

- Nivel de confianza: **95%** $\rightarrow Z = 1.96$

- Proporción esperada: $p = 0.5$
- $q = 1 - p = 0.5$
- Margen de error: $E = 5\% = 0.05$
- Población: $N = 187$

Cálculo de la muestra:

$$n_0 = \frac{Z^2 p q}{E^2}$$

$$Z^2 = 1.96^2 = 3.8416$$

$$E^2 = 0.05^2$$

$$(3.8416) (0.5)(0.5)$$

$$n_0 = \frac{\quad}{0.0025}$$

$$n_0 = \frac{(3.8416) (0.25)}{0.0025}$$

$$n_0 = \frac{0.9604}{0.0025}$$

$$n_0 = 384.16$$

$$n = \frac{N n_0}{(N - 1) + n_0}$$

$$n = \frac{(187) (384.16)}{(187 - 1) + 384.16}$$

$$n = \frac{71387.92}{186 + 384.16}$$

$$71387.92$$

$$n = \frac{\quad}{570.16}$$

$$n = 125.206$$

Cálculo del tamaño de la muestra de la población conformada por personal de confianza

Datos:

- Nivel de confianza: **95%** $\rightarrow Z = 1.96$
- Proporción esperada: $p = 0.5$
- $q = 1 - p = 0.5$
- Margen de error: $E = 5\%$
- Población: $N = 30$

Cálculo de la muestra:

$$Z^2 p q$$
$$n_0 = \frac{Z^2}{E^2}$$
$$Z^2 = 1.96^2 = 3.8416$$
$$E^2 = 0.05^2$$
$$(3.8416) (0.5)(0.5)$$
$$n_0 = \frac{0.0025}{(3.8416) (0.5)(0.5)}$$
$$n_0 = \frac{(3.8416) (0.25)}{0.0025}$$
$$0.9604$$
$$n_0 = \frac{0.0025}{0.0025}$$
$$n_0 = 384.16$$

$$N n_0$$
$$n = \frac{N n_0}{(N - 1) + n_0}$$
$$n = \frac{(30) (384.16)}{(30 - 1) + 384.16}$$
$$n = \frac{11524.8}{29 + 384.16}$$
$$11524.8$$
$$n = \frac{413.16}{413.16}$$

$$n = 27.89$$

La encuesta se aplicó a 125 personas sindicalizadas y a 28 personas de confianza, lo que suma un total de 153 encuestas a realizar.

3.3.2 Informe sobre los Resultados de la Encuesta de Comunicación Interna

La encuesta aplicada dentro de Morphoplast S.A de C.V muestra que, en general, la comunicación sobre actividades, tareas y objetivos solo se transmite de manera clara y completa “a veces”. Esto indica que la información no siempre llega de forma adecuada a todos los equipos, generando dudas, retrasos y, en algunos casos, falta de coordinación.

Uno de los puntos más fuertes que se identificó es la percepción del personal operativo, quienes comentan que con frecuencia no se les toma en cuenta cuando se comparte información importante para que puedan programar, preparar y desarrollar su trabajo. Esto les dificulta organizarse correctamente y, en ocasiones, los obliga a trabajar con información incompleta o entregada a destiempo.

Por otro lado, el personal administrativo señala que se realizan muy pocas reuniones entre las jefaturas de las diferentes áreas. Esta falta de encuentros hace que la comunicación entre departamentos no fluya como debería y termina

afectando la calidad de la información que ellos, a su vez, transmiten a sus equipos. Como consecuencia, algunos de sus colaboradores reciben instrucciones poco claras o tardías, lo que afecta el desarrollo de sus tareas.

Ante esta situación, varios administrativos proponen realizar reuniones más frecuentes, con el fin de mejorar la coordinación interna y fomentar una comunicación más abierta y bidireccional. Consideran que esta medida ayudaría a alinear criterios, aclarar dudas de manera oportuna y evitar la repetición de errores provocados por la falta de información o por malentendidos entre áreas.

En general, los resultados reflejan que la comunicación interna necesita fortalecerse, tanto en la claridad del mensaje como en los espacios para compartir información. Involucrar más al personal operativo y generar más encuentros entre jefaturas puede ser un paso importante para mejorar la organización del trabajo y la eficiencia en todas las áreas.

Área a la que pertenece
161 respuestas

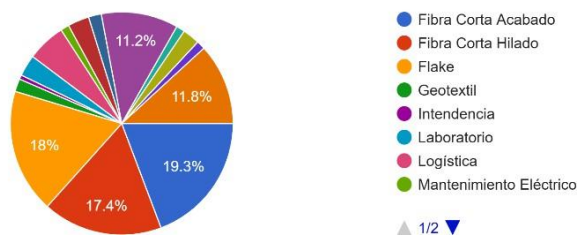


Ilustración 5 Composición del personal encuestado por área. Fuente: Resultados de "Encuesta de comunicación interna"

Tiempo que lleva trabajando en la empresa
161 respuestas

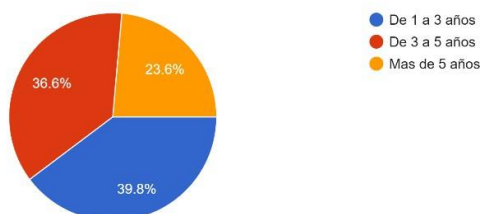


Ilustración c Antigüedad laboral de los colaboradores encuestados. Fuente: Resultados de "Encuesta de comunicación interna"

¿Qué tan informado/a se siente sobre lo que sucede en la empresa?

161 respuestas

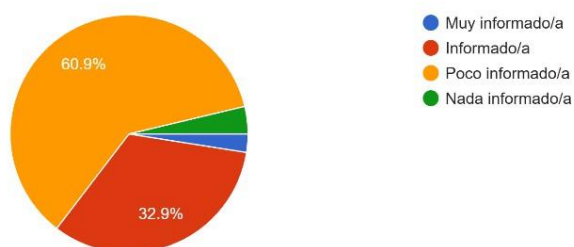


Ilustración 7 Nivel de información percibido por los colaboradores sobre lo que sucede en la empresa. Fuente: Resultados de "Encuesta de comunicación interna"

¿Qué medios de comunicación utiliza con más frecuencia? (puede marcar mas de uno)

161 respuestas

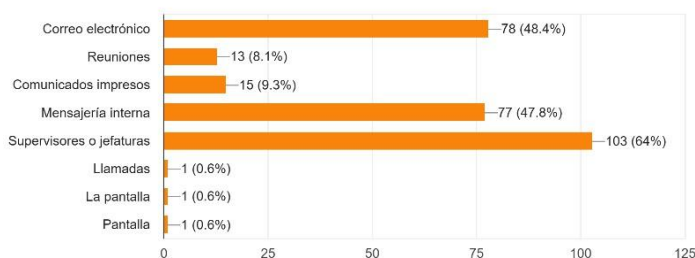


Ilustración 8 Medios de comunicación más utilizados por el personal. Fuente: Resultados de "Encuesta de comunicación interna"

1. ¿La información que recibe suele ser clara?

161 respuestas

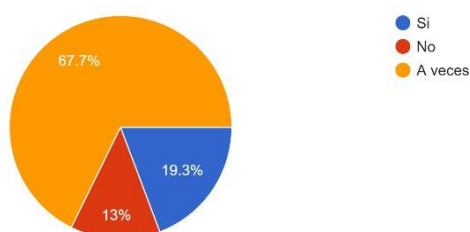


Ilustración 5 Percepción de los colaboradores sobre la claridad de la información recibida. Fuente: Resultados de "Encuesta de comunicación interna"

¿La información que recibe suele ser oportuna?

161 respuestas

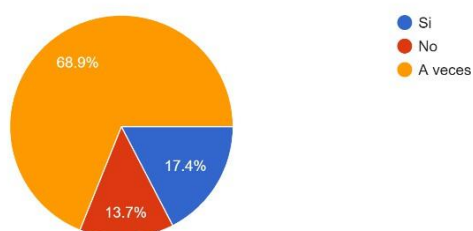


Ilustración 10 Percepción de los colaboradores sobre la oportunidad de la información recibida. Fuente: Resultados de "Encuesta de comunicación interna"

¿La información que recibe suele ser completa?

161 respuestas

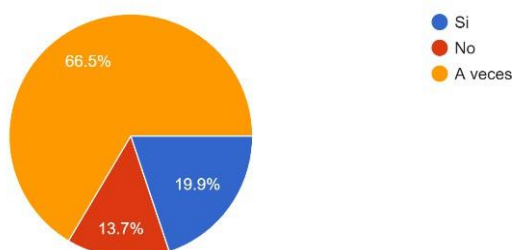


Ilustración 11 Percepción de los colaboradores sobre la integridad de la información recibida. Fuente: Resultados de "Encuesta de comunicación interna"

¿La información que recibe suele ser coherente?

161 respuestas

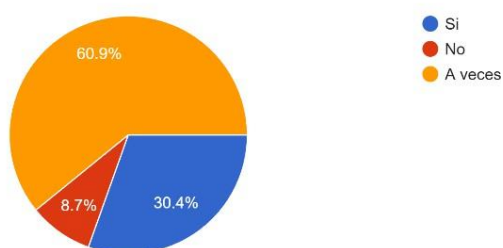


Ilustración 12 Percepción de los colaboradores sobre la coherencia de la información recibida. Fuente: Resultados de "Encuesta de comunicación interna"

¿Ha experimentado confusiones debido a falta de comunicación interna?

161 respuestas

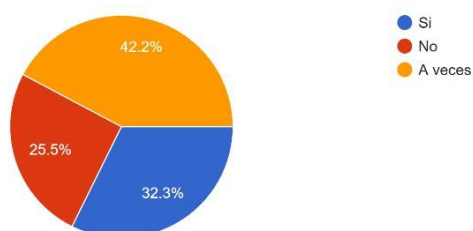


Ilustración 13 Confusiones operativas asociadas a la comunicación interna. Fuente: Resultados de "Encuesta de comunicación interna"

¿Su jefe directo comunica adecuadamente los objetivos y tareas?

161 respuestas

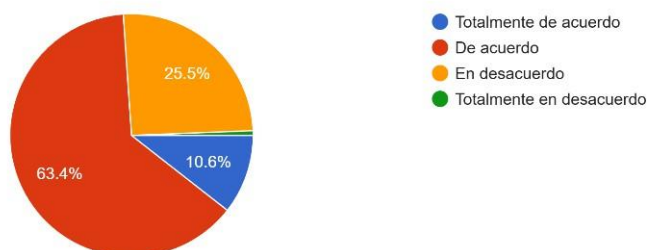


Ilustración 14 Percepción de los colaboradores sobre la comunicación de objetivos y tareas por parte de su jefe directo. Fuente: Resultados de "Encuesta de comunicación interna"

La comunicación entre áreas es

161 respuestas

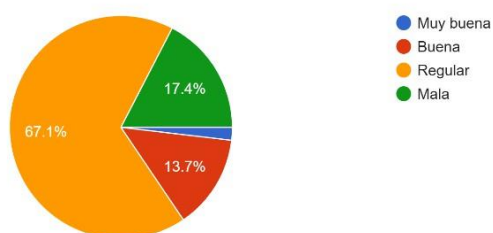


Ilustración 15 Percepción de los colaboradores sobre la comunicación entre áreas de la empresa. Fuente: Resultados de "Encuesta de comunicación interna"

¿Siente que sus opiniones o sugerencias son escuchadas?

161 respuestas

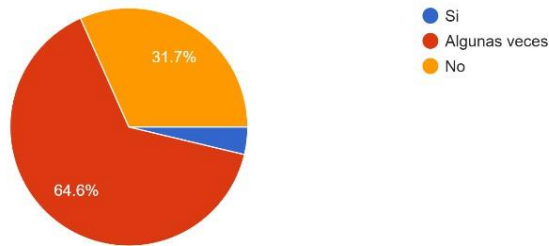


Ilustración 1c Percepción de los colaboradores sobre si sus opiniones son escuchadas. Fuente: Resultados de "Encuesta de comunicación interna"

¿Qué tan satisfecho/a está con la comunicación interna en general?

161 respuestas

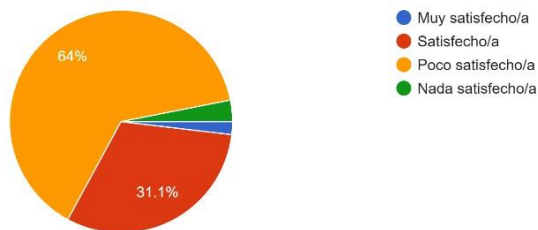


Ilustración 17 Nivel de satisfacción de los colaboradores con la comunicación interna en la empresa. Fuente: Resultados de "Encuesta de comunicación interna"

¿Recomendaría mejoras en la comunicación interna?

161 respuestas

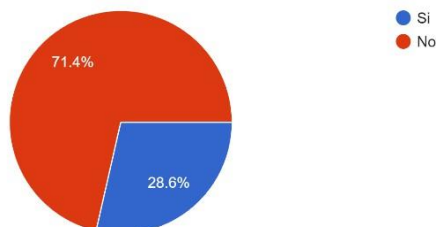


Ilustración 18 Percepción del personal sobre la necesidad de mejoras en la comunicación interna. Fuente: Resultados de "Encuesta de comunicación interna"

3.4 Diagnóstico del estado de la comunicación interna en Morphoplast

La encuesta aplicada a los trabajadores de Morphoplast ofrece una visión clara y directa: la comunicación interna dentro de la empresa presenta fallas importantes que afectan el desempeño, la coordinación entre áreas y la percepción general de los empleados sobre el entorno laboral. Las respuestas obtenidas indican que existe un problema estructural que va más allá de simples fallos ocasionales y que se ha convertido en una parte cotidiana de la dinámica organizacional.

El primer hallazgo evidente es que los trabajadores se sienten poco informados sobre lo que sucede en la empresa. Esto significa que no reciben información suficiente sobre decisiones relevantes, cambios que impactan sus actividades, objetivos corporativos, modificaciones de procesos o información institucional básica. La sensación de estar en “desconexión” con la empresa genera incertidumbre, falta de claridad sobre el rumbo organizacional y una percepción de poca transparencia. Esto afectó a la mayoría de los encuestados, lo cual confirma que la falta de información no es un problema aislado, sino una característica constante del ambiente comunicativo.

Cuando se analiza cómo se comunican actualmente las cosas dentro de Morphoplast, se observa que los trabajadores dependen principalmente de sus supervisores o jefes para enterarse de lo que necesitan saber. El segundo canal más frecuentemente mencionado es el correo electrónico; esto significa que la empresa no cuenta con canales institucionales sólidos más allá de estos dos. Depender casi por completo de los supervisores implica un riesgo alto: la calidad, claridad y oportunidad de la comunicación cambia según el estilo, la capacidad y la disponibilidad de cada jefe. Además, el personal operativo que se encuentra en planta tiene acceso nulo al correo y por lo tanto queda aún más limitado. Esto provoca que la información llegue de forma desigual y, en algunos casos, no llegue en absoluto.

En cuanto a la calidad de la información, los trabajadores indican que esta solo es clara y oportuna “a veces”. Esta respuesta, aunque parece moderada, comunica un problema grave. La mayoría del tiempo, los empleados reciben

mensajes incompletos, instrucciones imprecisas o comunicados que generan más dudas que certezas. Esta falta de consistencia crea un ambiente donde la interpretación individual sustituye a la claridad institucional, lo que inevitablemente conduce a errores, retrabajo y tensiones internas.

Un aspecto particularmente delicado es que los trabajadores sí reconocen que han vivido confusiones derivadas de una comunicación deficiente. De hecho, una de las respuestas más contundentes fue que “casi nunca nos dicen las cosas de forma clara”. Este comentario refleja una frustración acumulada y confirma que existe un patrón donde las instrucciones llegan tarde, incompletas o sin contexto. Los empleados no solo reciben mensajes confusos, sino que sienten que esta falta de claridad es algo habitual y que se ha normalizado. Esta situación afecta la calidad del trabajo, la rapidez con la que pueden cumplir sus tareas y su capacidad para anticiparse a las necesidades de la empresa.

A pesar de lo anterior, los trabajadores consideran que su jefe directo sí comunica los objetivos y las tareas cotidianas. Esto muestra que la comunicación que se refiere al día a día en la planta o en cada área, se mantiene en un nivel aceptable. Esto confirma que la empresa funciona relativamente bien en lo operativo, pero falla notablemente en lo organizacional.

En relación con la comunicación entre áreas, los empleados la describieron como mala. Esto significa que el intercambio de información entre departamentos de Morphoplast no fluye de manera adecuada. La producción no recibe información clara de logística; calidad actualiza procesos o criterios sin asegurar que todos los turnos o áreas se enteren; administración comunica cambios sin contexto o demasiado tarde; etc. En este escenario, cada departamento trabaja con información parcial o desactualizada, lo que da paso a errores y retrasos constantes.

Otro punto importante es la percepción de los trabajadores respecto a ser escuchados. Ellos sienten que sus opiniones o sugerencias solo se consideran “algunas veces”. Esta expresión refleja que no existe un mecanismo formal para escuchar al personal, ni un espacio permanente donde puedan expresar inquietudes. Los trabajadores tienen ideas y comentarios que podrían mejorar procesos, pero no sienten que tengan un lugar donde canalizarlos ni que exista

un seguimiento real cuando proponen algo. Esta falta de escucha disminuye la motivación y refuerza la idea de que la comunicación en Morphoplast fluye de arriba hacia abajo, pero no en sentido contrario.

La satisfacción general con la comunicación interna es baja. Los empleados se declararon “poco satisfechos”, lo cual resume de forma contundente la percepción colectiva. La comunicación en Morphoplast no está cumpliendo su función y está generando descontento, desgaste y pérdidas de eficiencia. Esta insatisfacción global confirma que la comunicación interna es un problema crónico dentro de la empresa.

Finalmente, los trabajadores expresaron abiertamente que sí recomiendan que se implementen mejoras en la comunicación interna. Esto muestra que no solo identifican el problema, sino que están dispuestos a participar en la solución y apuestan por una transformación positiva. Es una señal valiosa de que el personal busca una empresa más organizada, clara y participativa.

Para concluir, el diagnóstico basado en las respuestas de los trabajadores de Morphoplast revela un panorama claro: la comunicación interna está fragmentada, es inconsistente y no alcanza a cubrir las necesidades básicas del personal. La información no fluye de manera uniforme ni clara; depende demasiado de los supervisores; llega incompleta; y no permite que las áreas trabajen de forma coordinada. Aunque la comunicación operativa inmediata funciona, la comunicación institucional la que debe dar dirección, sentido, claridad y cohesión a toda la organización se encuentra debilitada.

Morphoplast necesita desarrollar un sistema de comunicación interna más estructurado, más transparente e incluyente. La empresa cuenta con trabajadores que identifican el problema y están abiertos al cambio, lo que representa una oportunidad importante para mejorar no solo la comunicación, sino también el clima organizacional y la eficiencia general.

3.5 Análisis de los resultados de diagnóstico

Con el propósito de identificar el estado actual de la comunicación interna de la empresa Morphoplast, sus fortalezas, áreas de oportunidad y los retos que

enfrenta, se aplicó una encuesta a 153 colaboradores pertenecientes a diferentes departamentos y con distintos niveles de antigüedad.

Los resultados obtenidos permiten comprender cómo fluye la información dentro de la empresa, qué tan clara, oportuna y completa es percibida, cuáles son los canales predominantes según el tipo de personal y en qué medida los colaboradores se sienten escuchados y tomados en cuenta. Así mismo, los datos revelan la presencia de confusiones, la calidad de la comunicación entre áreas y la efectividad de los jefes directos como transmisores principales de información en el ámbito operativo.

Con base en esta información, se elaboró un análisis FODA que integra hallazgos cuantitativos, percepciones de los trabajadores y el funcionamiento actual de los canales de comunicación. Este análisis busca ofrecer una visión estratégica que permita fortalecer los procesos comunicativos, mejorar la coordinación entre áreas y promover un ambiente laboral más informado, participativo y alineado.



Ilustración 15 FODA de comunicación interna en la empresa Morphoplast S.A de C.V. Fuente: Elaboración propia (2025)

Los resultados del análisis muestran que la comunicación interna, aunque presente en la organización, no siempre logra cumplir plenamente su función de

informar, orientar y conectar a los colaboradores. La mayoría de los trabajadores percibe la información como parcialmente clara, oportuna y completa, lo cual refleja un esfuerzo existente, pero también una falta de consistencia que deriva en confusiones y en una comunicación que no siempre fluye de manera uniforme entre las diferentes áreas.

Asimismo, la limitada percepción de ser escuchados y la evaluación regular de la comunicación entre departamentos ponen de manifiesto la necesidad de fortalecer la interacción y el intercambio de información entre niveles y áreas. La dependencia del jefe directo en el ámbito operativo, y del correo electrónico en el administrativo, evidencia canales útiles pero insuficientes para garantizar un flujo informativo equitativo y efectivo en toda la organización.

Este FODA permite identificar con claridad tanto las fortalezas que pueden potenciarse como las debilidades y amenazas que requieren intervención prioritaria. Al mismo tiempo, revela oportunidades valiosas para diversificar los canales de comunicación, fomentar la participación y consolidar una cultura interna más colaborativa.

3.6 Identificación de canales y barreras de comunicación

Con el fin de comprender a profundidad cómo fluye la información dentro de la organización y cuáles son los factores que influyen en su efectividad, se realizó un análisis de los canales actuales de comunicación, así como de las barreras y necesidades percibidas por los colaboradores. A partir de los resultados de la encuesta aplicada a trabajadores de distintas áreas de Morphoplast, fue posible identificar los medios más utilizados, los principales obstáculos que afectan la claridad y oportunidad de los mensajes, y las necesidades que deben atenderse para fortalecer la comunicación interna; lo que permite establecer una base sólida para el diseño de estrategias que mejoren la interacción, la coordinación y el acceso equitativo a la información en toda la empresa.

A continuación, se muestra la clasificación de los diferentes medios de comunicación usados dentro de la empresa Morphoplast.

Medio	Eficacia	Uso	Observaciones
Supervisor / jefe	Es altamente eficaz para resolver dudas rápidas, asignar tareas urgentes o reaccionar a imprevistos. Sin embargo, cuando la información es extensa, técnica o requiere seguimiento, la comunicación verbal pierde claridad porque no queda registro.	Es el medio más utilizado por todo el personal tanto operativo como administrativo. La mayor parte de la información baja directamente del jefe, lo que genera una comunicación vertical y centralizada.	Esta dependencia provoca saturación en el supervisor o jefe, retrasos en la transmisión de información y riesgo de distorsiones. La falta de registro puede dar paso a malentendidos y de igual modo impacta de forma negativa la responsabilidad compartida.
Correo electrónico	Muy eficaz para documentos formales, instrucciones detalladas y comunicaciones que requieren evidencia. Garantiza trazabilidad y claridad. Su eficacia disminuye cuando las respuestas son urgentes o cuando el personal no revisa el correo con regularidad.	Se utiliza principalmente por el área administrativa y jefaturas. Tiende a usarse más para enviar documentos que para coordinar tareas diarias.	El principal problema es la falta de hábito de lectura y el retraso en las respuestas. También puede percibirse como un canal demasiado formal para comunicaciones breves, lo que de alguna manera reduce su frecuencia de uso.

Reuniones (administrativas) breves	Son eficaces para sincronizar equipos, aclarar dudas colectivas y reforzar prioridades. Permiten una comunicación sincrónica y directa, reduciendo errores causados por suposiciones.	Se realizan de manera ocasional, generalmente cuando surge un problema o algún tema importante a tratar. No suelen ser programadas ni siguen un formato estructurado.	La ausencia de periodicidad hace que no cumplan su función de seguimiento continuo. La falta de agenda o registro puede disminuir su efectividad. Sin embargo, cuando se realizan, facilitan la alineación del equipo.
Mensajería instantánea (WhatsApp y Outlook Messenger)	Eficaz para comunicaciones urgentes, actualizaciones rápidas y coordinación inmediata. Permite enviar documentos, fotos o evidencias en tiempo real. Es uno de los canales más ágiles.	Es muy utilizada por el personal administrativo para coordinar tareas, enviar notificaciones y resolver dudas. En algunos casos se utiliza para atender imprevistos de producción.	Si no existe regulación (horarios, temas permitidos, lenguajes, estructura de mensajes), se convierte en un canal ruidoso que genera saturación y pérdida de información importante entre conversaciones irrelevantes. También puede

			afectar la desconexión laboral.
Pantallas informativas	Tienen eficacia media porque aseguran que la información esté disponible para todos y de manera visible. Funcionan bien para mensajes repetitivos, estables o de interés general.	Se usan principalmente para comunicar instrucciones permanentes, reportes visuales y avisos generales. Su actualización depende del área de Recursos Humanos.	Su efectividad depende de la actualización, el diseño visual, la ubicación y la frecuencia con la que el personal los revisa.

Tomando en cuenta la información obtenida en la encuesta aplicada, los principales canales de comunicación son:

a) Comunicación directa con el jefe o supervisor

Comunicación de tipo oral usada para llevar a cabo la transmisión de instrucciones, seguimiento de tareas y resolución de problemas inmediatos.

Este medio de comunicación suele ser altamente eficaz para compartir mensajes urgentes y operativos; sin embargo, cuando se trata de información compleja o

de largo plazo, su eficacia es demasiado baja pues se corre riesgo de malentendidos debido a que no existe algún registro.

b) Correo electrónico

Esta comunicación clasifica como formal ya que es escrita y permite la existencia de un registro. Es usado principalmente para realizar comunicados oficiales, enviar documentos, avisos generales y para dar seguimiento administrativo a algunas instrucciones o acuerdos. El uso del correo electrónico tiene una eficiencia cuando se trata de mensajes detallados que requieren registro y en algunos casos seguimiento. Pero si hablamos de temas que deban tratarse con urgencia la eficiencia de este medio de comunicación disminuye puesto que no siempre se revisan los correos a tiempo.

3.6.1 Barreras de Comunicación Detectadas en Morphoplast

El análisis realizado permitió identificar diversas barreras que afectan la eficiencia y claridad de la comunicación interna en Morphoplast. A continuación, se presenta una descripción detallada de cada una, origen y sus efectos en el funcionamiento interno de la empresa.

- Dependencia excesiva del supervisor como principal canal de comunicación: La mayor parte de la información circula a través del jefe inmediato, lo que centraliza la comunicación en una sola persona. Esta situación provoca saturación, retrasos en la transmisión de mensajes e incluso distorsiones, ya que la comunicación es mayoritariamente verbal y carece de registro. Este estilo vertical limita la autonomía del personal y genera una alta vulnerabilidad a los malentendidos.
- Ausencia de retroalimentación efectiva: No se han establecido mecanismos que garanticen que los receptores comprendan adecuadamente los mensajes. La falta de confirmación o verificación genera una comunicación unidireccional, que deriva en errores operativos, instrucciones incompletas y repetición innecesaria de mensajes.

- Demoras en la revisión del correo electrónico: El personal administrativo no revisa el correo de manera periódica, lo cual genera retrasos importantes en la atención de mensajes formales, avisos institucionales o solicitudes que requieren respuesta oportuna.
- Mensajes incompletos o sin registro escrito: La mayoría de las instrucciones se transmiten de forma verbal, lo que aumenta la probabilidad de olvidar detalles o de que el mensaje sea interpretado de manera parcial. La ausencia de registro dificulta la asignación de responsabilidades.
- Interpretaciones subjetivas del mensaje verbal: La falta de claridad y la inexistencia de respaldo escrito obligan dan paso a que los colaboradores interpreten la información según su experiencia o percepción personal, generando dudas, errores en la ejecución y falta de uniformidad en los procesos.
- Comunicación durante momentos de presión o alta carga laboral: Los mensajes transmitidos en situaciones de urgencia suelen ser breves y carentes de detalles lo que incrementa los errores, ya que ni el emisor ni el receptor disponen del tiempo necesario para asegurarse de que el mensaje sea claro y completo.

Capítulo 4. Resultados

4.1 Diseño de plan de comunicación interna

La comunicación interna es un elemento clave para el correcto funcionamiento de Morphoplast, ya que permite la coordinación efectiva entre áreas, la correcta ejecución de procesos y el alineamiento del personal con los objetivos organizacionales.

Derivado del análisis realizado, se identificó una fuerte dependencia de la comunicación verbal con el supervisor, una escasa retroalimentación, demoras

en el uso del correo electrónico y la ausencia de registros escritos, lo cual genera confusión, errores operativos y retrasos.

Este plan tiene como finalidad fortalecer los flujos de información, diversificar los canales de comunicación y garantizar que los mensajes sean claros, oportunos y verificables.

4.1.1 Objetivo General

Mejorar la eficacia de la comunicación interna en Morphoplast mediante la optimización de los canales existentes, la reducción de barreras comunicativas y la implementación de mecanismos de retroalimentación que aseguren la correcta comprensión de la información por parte de todos los colaboradores.

4.1.2 Objetivos Específicos

- Reducir la dependencia exclusiva del supervisor como único canal de comunicación.
- Optimizar el uso del correo electrónico como canal formal de comunicación.
- Minimizar errores operativos derivados de interpretaciones subjetivas.
- Asegurar una comunicación clara incluso en momentos de presión laboral.

4.1.3 Estrategias de Comunicación

Con base en el análisis de los canales de comunicación utilizados en Morphoplast y las barreras identificadas a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores, se diseñaron las siguientes estrategias de comunicación interna. A continuación, se listan las estrategias que buscan mejorar la claridad, oportunidad y efectividad de los mensajes, así como fortalecer la interacción y coordinación entre las distintas áreas de la empresa.

1. Estandarización de la comunicación interna: El diagnóstico de la comunicación interna evidenció que la mayoría de las instrucciones en Morphoplast se transmiten de forma verbal, lo que genera pérdida de información, malentendidos y ausencia de registros que permitan dar seguimiento o asignar responsabilidades. La estandarización de la comunicación permite crear un lenguaje común, documentar los procesos y asegurar que todos los colaboradores reciban la misma información de manera estructurada y verificable.

Esta estrategia consiste en formalizar la comunicación operativa y administrativa mediante el uso de formatos estandarizados y el respaldo escrito de instrucciones importantes. Tiene como objetivo reducir los errores derivados de mensajes incompletos o mal interpretados, asegurando que la información relevante cuente con respaldo escrito.

La estandarización de la comunicación interna consiste en formalizar los mensajes clave mediante el uso de formatos internos y medios escritos oficiales. Esto implica que las instrucciones que importantes no dependan únicamente de la memoria o interpretación del colaborador, sino que queden documentadas, facilitando la consulta posterior, el seguimiento y la evaluación del desempeño.

A continuación se observa un cuadro que plantea una estrategia para la estandarización y trazabilidad de la comunicación interna.

	Acciones detalladas	Características	Resultado esperado	Responsables	Recursos necesarios	Indicadores de medición:
Implementación de formatos internos para asignación de tareas y acuerdos	Diseñar formatos sencillos y estandarizados para: asignar tareas, establecer acuerdos en reuniones y cambios en proceso o instrucciones operativas.	Los formatos deben incluir: 1. Responsable de la tarea 2. Descripción clara de la actividad 3. Fecha de inicio y entrega 4. Firma del supervisor	Mayor claridad en las responsabilidades y reducción de errores por instrucciones incompletas.	a) Supervisores de área: Son los encargados de la emisión clara de instrucciones, uso de formatos y respaldo escrito de mensajes verbales.	1. Formatos impresos o digitales. 2. Cuentas de correo institucional. 3. Tiempo de capacitación breve para el uso de los formatos.	1. Comparación del número de errores antes y después de la implementación. 2. Retroalimentación de supervisores y colaboradores. 3. Revisión de incidencias relacionadas con mala comunicación.
Respaldo escrito de las instrucciones verbales	Toda instrucción verbal considerada relevante deberá ser confirmada posteriormente por escrito, ya sea mediante correo electrónico o algún formato interno.	El respaldo escrito deberá realizarse el mismo día o, como máximo, al día siguiente de haberse emitido la instrucción verbal.	Reducción de confusiones, omisiones y discrepancias entre lo dicho y lo ejecutado.	b) Personal administrativo: Deben brindar apoyo en la elaboración, distribución y archivo de los formatos y comunicados oficiales.		
Uso del correo electrónico para decisiones y lineamientos oficiales	El correo electrónico institucional será el medio oficial para comunicar: Decisiones administrativas, cambios de políticas internas y lineamientos generales.	Los correos deberán contener: asunto claro y específico, mensaje estructurado y conciso, instrucciones precisas, fecha de aplicación y responsables. Así mismo se solicitará confirmación de lectura cuando el mensaje sea crítico.	Proporcionar información que sea más fácil de seguir y que todos tengan el mismo acceso a los comunicados oficiales			

Ilustración 20 “Estrategia 1” Fuente: Elaboración propia (2025)

2. Descentralización del flujo de Información: En Morphoplast S.A. de C.V., la información es compartida a los operarios exclusivamente a través del supervisor inmediato, lo cual genera saturación, retrasos y riesgo de distorsión del mensaje. La descentralización del flujo de información permite que los mensajes lleguen directamente a los colaboradores sin intermediarios innecesarios, disminuyendo la carga comunicativa del supervisor y fortaleciendo la autonomía y responsabilidad del personal. Esta estrategia tiene como objetivo reducir la dependencia excesiva del supervisor como único canal de comunicación, promoviendo un flujo de información más ágil, directo y equitativo entre las distintas áreas de la empresa. Ya que consiste en diversificar y fortalecer los canales de comunicación interna a través del uso de medios formales y visibles, así como la asignación de responsables por área, buscando garantizar que la información sea accesible, oportuna y consistente para todos los colaboradores.

A continuación, se observa un cuadro que desarrolla una estrategia para la mejora y control del flujo de información.

	Acciones detalladas	Características	Resultado esperado	Responsables	Recursos necesarios	Indicadores de medición
Colocación de avisos en pantalla informativa	Utilizar la pantalla ubicada en área estratégica de la empresa (pasillo principal a un costado del checador) para publicar información relevante como: avisos operativos, calendarios e indicaciones generales.	Actualizar periódicamente la información para evitar saturación o desinformación.	Acceso inmediato a la información clave, especialmente para personal operativo que no tiene acceso al correo electrónico.	Jefes de área: encargados de autorizar y supervisar la implementación de la estrategia así mismo, deberán designar responsables de comunicación y garantizar el uso adecuado de los canales establecidos.	1. Espacios físicos para la pantalla informativa. 2. Material impreso o digital para avisos internos.	1. Medición del tiempo entre la emisión y recepción de comunicados. 2. Registro de incidencias relacionadas con falta o retraso de información
Designación de responsables de comunicación por área	Nombrar un responsable de comunicación interna en cada área para que desarrolle las siguientes funciones: 1. Difundir la información recibida por los canales oficiales. 2. Aclarar dudas básicas sobre comunicados internos. 3. Confirmar que la información llegue a todo el personal del área.	Este rol no sustituye al supervisor, sino que complementa y apoya el flujo informativo.	Mayor agilidad en la transmisión de información y reducción de cuellos de botella comunicativos.			

Ilustración 21 "Estrategia 2" Fuente: Elaboración propia (2025)

3. Fortalecimiento de la retroalimentación: Tras el análisis de la comunicación interna se detectó la ausencia de mecanismos formales de retroalimentación, lo que genera una comunicación predominantemente

unidireccional. Esta situación provoca errores operativos, reprocesos y correcciones constantes debido a instrucciones mal comprendidas o incompletas. Fortalecer la retroalimentación permite confirmar que el mensaje fue recibido, entendido y aplicado correctamente, reduciendo así los costos y tiempos derivados de fallas comunicativas.

El fortalecimiento de la retroalimentación consiste en establecer prácticas y mecanismos formales que permitan verificar la correcta comprensión de los mensajes. Esta estrategia promueve una comunicación activa, donde el receptor no solo recibe la información, sino que participa confirmando, aclarando y, en su caso, retroalimentando al emisor.

El objetivo de esta estrategia es asegurar la correcta comprensión de los mensajes transmitidos dentro de la empresa Morphoplast, fomentando una comunicación bidireccional que permita verificar, aclarar y mejorar la calidad de la información intercambiada entre supervisores y colaboradores.

A continuación, se observa un cuadro que contiene una estrategia que permite fortalecer la retroalimentación de la información.

	Acciones detalladas	Características	Resultado esperado	Responsables	Recursos necesarios	Indicadores de medición
Solicitud de confirmación de recepción de mensajes importantes	Todo mensaje considerado crítico o relevante deberá incluir una solicitud explícita de confirmación de recepción y comprensión. La confirmación podrá realizarse mediante: 1. Respuesta al correo electrónico. 2. Firma en formato interno. Mensaje breve de confirmación.	Es necesario que exista retroalimentación para que se confirme la comprensión del mensaje.	Mayor certeza de que la información llegó al destinatario y fue comprendida.			
Reuniones breves de retroalimentación semanal	Establecer reuniones cortas (10 a 15 minutos) entre supervisores y equipos de trabajo. Las reuniones tendrán como propósito: 1. Aclarar dudas sobre instrucciones recientes. 2. Revisar avances y dificultades. 3. Recibir comentarios del personal sobre la claridad de los mensajes.	Estas reuniones deberán ser periódicas y estructuradas.	Reducción de errores repetitivos y mejora continua en la forma de comunicar.	a) Supervisores: sus funciones serán fomentar y aplicar los mecanismos de retroalimentación, así como validar la correcta comprensión de los mensajes. b) Colaboradores: deberán confirmar la recepción de la información y participar activamente en los procesos de retroalimentación.	1. Tiempo asignado para reuniones breves. 2. Formatos simples de confirmación.	1. Registro de errores operativos antes y después de la implementación. 2. Reportes de supervisores sobre incidencias comunicativas.
Aplicación de la técnica del "mensaje confirmado"	Al recibir una instrucción, el colaborador deberá repetir o resumir el mensaje con sus propias palabras. El supervisor validará si la interpretación es correcta o realizará ajustes inmediatos.	Esta técnica se aplicará principalmente en: 1. Instrucciones operativas. 2. Cambios de proceso. 3. Situaciones de urgencia.	Disminución de interpretaciones subjetivas y ejecución incorrecta de tareas.			

Ilustración 22 "Estrategia 3" Fuente: Elaboración propia (2025)

4. Fomento de una cultura de comunicación efectiva: Implica sensibilizar y concientizar a los colaboradores sobre la importancia de comunicar de forma clara, oportuna y respetuosa. A través de acciones formativas, informativas y motivacionales, se busca generar hábitos comunicativos positivos que se mantengan a largo plazo y se reflejen en el desempeño individual y colectivo.

En Morphoplast los problemas de comunicación no solo se originan en los canales utilizados, sino también en los hábitos y actitudes de los colaboradores al comunicar. La falta de claridad, la informalidad excesiva y la ausencia de retroalimentación generan errores operativos y tensiones laborales. Fomentar una cultura de comunicación efectiva permite que la comunicación sea entendida como una responsabilidad compartida y un factor clave para el logro de los objetivos organizacionales. Por lo cual el objetivo de esta estrategia es promover una cultura organizacional en Morphoplast basada en una comunicación clara, responsable y respetuosa, que contribuya al mejor desempeño organizacional.

	Acciones detalladas	Características	Resultado esperado	Responsables	Recursos necesarios	Indicadores de medición
Espacios de diálogo abierto	Establecer espacios formales para que los colaboradores: expresen ideas, planteen dudas o sugerencias y den retroalimentación	Pueden realizarse mediante reuniones abiertas o buzones de sugerencias.	Fortalecer la confianza y la comunicación horizontal.			
Evaluación periódica de competencias comunicativas	Incluir la comunicación como criterio en evaluaciones de desempeño.	Valorar aspectos como: 1. Claridad al transmitir información. 2. Capacidad de escuchar. 3. Uso adecuado de los canales.	Reforzar la importancia de la comunicación como competencia laboral.	a) Dirección: Encargado de impulsar y respaldar la estrategia como parte de la cultura organizacional. b) Recursos Humanos: Debe planificar, coordinar y evaluar las acciones	Materiales informativos (digitales o impresos) y apoyo logístico de Recursos Humanos.	1. Análisis de comentarios y sugerencias del personal. 2. Observación de mejoras en la comunicación laboral. 3. Comparación de resultados antes y después de la implementación.
Integración de la comunicación en la inducción de personal	Incluir un módulo de comunicación interna en el proceso de inducción.	Explicar: 1. Canales oficiales. 2. Cultura organizacional. 3. Flujo de información.	Asegurar que los nuevos colaboradores adopten desde el inicio buenas prácticas comunicativas.			

Ilustración 23 "Estrategia 4" Fuente: Elaboración propia (2025)

La implementación de estas estrategias de comunicación interna permitirá a Morphoplast mejorar la claridad, oportunidad y efectividad de la información transmitida dentro de la organización. Pues se generará una reducción de las barreras identificadas y fortalecerán los canales existentes, dando paso a un ambiente de trabajo más coordinado, eficiente y alineado con los objetivos de la

empresa, promoviendo una comunicación más equitativa y confiable para todos los colaboradores.

4.1.4 Matriz RACI. Roles y responsabilidades

La correcta implementación de un plan de comunicación interna en una organización requiere la participación y coordinada de todos los niveles de la organización. La definición clara de roles y responsabilidades permite evitar duplicidades, omisiones y fallas en la transmisión de la información, fortaleciendo la claridad y efectividad de la comunicación interna. Por tal motivo a continuación se presenta una **matriz RACI** la cual tiene como finalidad definir de manera clara y estructurada los roles y responsabilidades de los distintos niveles organizacionales en los procesos relacionados con la comunicación interna.

Mediante esta herramienta se establece quién es **Responsable (R)** de ejecutar cada actividad, quién **Aprueba (A)**, quién debe ser **Consultado (C)** y quién debe ser **Informado (I)**, con el objetivo de fortalecer la coordinación, evitar duplicidad de funciones y asegurar la correcta transmisión de la información dentro de Morphoplast.

Actividad	Dirección	Supervisores / jefes de área	Personal administrativo	Colaboradores
Aprobación del plan de comunicación interna	A	C	I	I
Supervisión de la implementación del plan	A	R	C	I
Emisión de comunicados oficiales	A	R	C	I
Transmisión de instrucciones operativas	I	R	C	I
Respaldo escrito de instrucciones verbales	I	R	C	I

Gestión y envío de correos institucionales	I	C	R	I
Revisión periódica del correo institucional	I	C	R	R
Confirmación de recepción de mensajes	I	C	I	R
Retroalimentación y aclaración de mensajes	I	R	C	R
Archivo y control de registros de comunicación	I	C	R	I
Evaluación de la efectividad de la comunicación	A	R	C	I
Promoción de la cultura de comunicación efectiva	A	R	C	R

Ilustración 24 Matriz RACI Fuente: Elaboración propia (2025)

4.1.5 Interpretación de la Matriz

a) Dirección: asume el rol de **Accountable (A)** en los procesos estratégicos y de evaluación, ya que implica la responsabilidad final sobre la toma de decisiones, la aprobación de lineamientos y la validación de los resultados obtenidos. Su participación garantiza que la comunicación interna esté alineada con los objetivos institucionales, la cultura organizacional y las prioridades estratégicas. Asimismo, la dirección supervisa el cumplimiento del plan de comunicación y promueve una cultura organizacional basada en la transparencia, coherencia y mejora continua.

b) Supervisores y jefes de área: desempeñan un papel clave como **Responsible (R)** en la transmisión, interpretación y aplicación de la comunicación. Son el vínculo directo entre la dirección y los equipos de trabajo, asegurando que los mensajes sean comprendidos, ejecutados y aplicados en acciones concretas dentro de cada área. Además, tienen la

responsabilidad de aclarar dudas, reforzar instrucciones, proporcionar retroalimentación oportuna y detectar posibles desviaciones o fallas en el proceso de comunicación.

- c) **Personal administrativo:** funge como **Responsable (R)** en la gestión formal de los canales de comunicación y en el control documental. Esto incluye la elaboración, envío, registro, archivo y seguimiento de comunicados oficiales, correos institucionales y respaldos escritos. Su función es clave para asegurar la consistencia y disponibilidad de la información, así como para mantener registros confiables que faciliten consultas posteriores y evaluaciones de efectividad de la comunicación.
- d) **Colaboradores:** participan activamente como **Responsable (R)** en la confirmación de recepción, comprensión y retroalimentación de los mensajes. Su rol no es pasivo, sino fundamental para cerrar el ciclo de la comunicación. Esto implica revisar de manera periódica los canales oficiales, confirmar la recepción de instrucciones, solicitar aclaraciones cuando sea necesario y aportar retroalimentación que permita mejorar los procesos comunicativos. Su participación fortalece la comunicación bidireccional y contribuye a una ejecución más eficiente y alineada de las actividades operativas.

Esta asignación estratégica de responsabilidades permite consolidar una comunicación oportuna, consistente y bidireccional, lo que favorece la correcta comprensión de los mensajes, mejora la coordinación entre áreas y promueve una cultura organizacional basada en la claridad, la participación y la mejora continua.

La correcta aplicación y revisión periódica de esta matriz contribuirá a elevar la efectividad de la comunicación interna, impactando positivamente en el desempeño operativo, el clima laboral y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

4.1.6 Evaluación y seguimiento

La evaluación y el seguimiento constituyen una etapa fundamental dentro del plan de comunicación interna ya que permiten verificar si las estrategias implementadas están cumpliendo con los objetivos planteados y responden de manera efectiva a las necesidades reales de Morphoplast S.A de C.V.

A través de un proceso de medición y análisis, es posible identificar avances, detectar áreas de oportunidad y corregir oportunamente desviaciones en los flujos de comunicación; estableciendo los mecanismos que permitan dar seguimiento continuo a la comunicación interna, que aseguren mensajes claros, oportunos y comprendidos por los colaboradores. Asimismo, la evaluación constante favorece la mejora continua, fortalece la participación del personal y contribuye a la consolidación de una cultura organizacional basada en la comunicación efectiva y la retroalimentación permanente.

En este sentido, a continuación, se integran dos herramientas que permitan llevar a cabo la evaluación y seguimiento del plan de comunicación interna.

- 1. Encuesta interna de satisfacción comunicativa:** Esta herramienta tiene como objetivo medir la percepción de los colaboradores respecto a la claridad, oportunidad y efectividad de la comunicación interna, con el fin de contar con información objetiva que permita fortalecer los procesos comunicativos y alinear los mensajes a las necesidades operativas y estratégicas de la organización.

Dicha encuesta interna se aplicará de forma semestral a todo el personal, garantizando la participación de los distintos niveles y áreas de la organización lo que va a permitir evaluar cómo se perciben los mensajes institucionales, la funcionalidad de los canales de comunicación y la apertura para la retroalimentación. La encuesta podrá realizarse mediante plataformas digitales o formatos físicos, asegurando la confidencialidad y anonimato de las respuestas para fomentar la honestidad y la participación.

Los resultados obtenidos serán analizados de manera comparativa entre periodos, lo que permitirá identificar tendencias, avances o retrocesos en

la efectividad de la comunicación interna, así como medir el impacto de las acciones de mejora implementadas.

Con el propósito de asegurar una evaluación integral y objetiva de la comunicación interna, se definen a continuación los aspectos clave que serán considerados dentro de las encuestas de satisfacción comunicativa. La siguiente tabla establece los criterios fundamentales para medir la percepción de los colaboradores respecto a la calidad, efectividad y funcionalidad de los procesos de comunicación institucional.

Aspectos a evaluar	Descripción
Claridad de la información recibida.	Nivel de comprensión de los mensajes, instrucciones y lineamientos emitidos por la organización.
Mensajes entregados de forma oportuna	Evaluación del momento en que se recibe la información, su relevancia y aplicación operativa.
Acceso a los canales de comunicación	Facilidad de uso, disponibilidad y confiabilidad de los medios oficiales (correo institucional, reuniones, comunicados, plataformas internas).
Eficacia de la retroalimentación	Percepción sobre la posibilidad de expresar dudas, sugerencias o comentarios, así como la respuesta recibida por parte de supervisores o áreas responsables.

El área de Recursos Humanos será responsable de la planeación, diseño, aplicación y análisis de las encuestas, contando con el apoyo de la jefatura de áreas para la validación del instrumento, la difusión del ejercicio y el seguimiento de los resultados. Asimismo, los supervisores y de área colaborarán promoviendo la participación del personal y reforzando la importancia del proceso.

Esta información servirá como base para el diseño de planes de mejora, ajustes en los canales y estrategias comunicativas, y para fortalecer una cultura organizacional orientada a la transparencia, la participación y la mejora continua.

2. Checklist de cumplimiento en el uso de canales de comunicación:

Este instrumento consiste en la revisión periódica del uso de los canales de comunicación, tales como el correo institucional, formatos internos autorizados y pantallas informativos, para confirmar que la información relevante y oficial se transmite de manera adecuada. La evaluación permitirá identificar desviaciones, prácticas informales recurrentes o el uso incorrecto de canales que puedan generar confusión, pérdida de información o falta de respaldo documental.

Asimismo, este ejercicio busca reforzar la importancia de utilizar los canales oficiales como medio principal de comunicación, garantizando que los mensajes críticos cuenten con soporte escrito y puedan ser consultados posteriormente.

En este sentido, el objetivo de esta checklist es verificar que los canales formales de comunicación establecidos en el plan de comunicación interna sean utilizados de manera correcta, consistente y alineada a los lineamientos institucionales, con el propósito de asegurar la claridad y validez de los mensajes oficiales.

La siguiente tabla presenta los principales criterios de evaluación, que servirán como base para la revisión y seguimiento del uso adecuado de los medios oficiales. Estos criterios buscan asegurar que la información relevante se transmita oportunamente, con respaldo documental y que los destinatarios confirmen la recepción y comprensión de los mensajes.

Criterios de evaluación	Objetivo
Uso del correo institucional para comunicados oficiales	

	Verificar que las instrucciones, lineamientos y avisos relevantes se emitan a través del correo institucional, evitando el uso de medios informales para información de carácter oficial.
Respaldo escrito de instrucciones relevantes	Confirmar que las instrucciones verbales o informales (importantes) cuenten con un respaldo documental que permita su correcta interpretación, seguimiento y evidencia de comunicación.
Confirmación de recepción de mensajes importantes	Evaluar los mecanismos utilizados para asegurar que los mensajes importantes hayan sido recibidos y comprendidos.

La dirección será responsable de supervisar el cumplimiento general de esta práctica y de reforzar su obligatoriedad a nivel organizacional. Los jefes de área tendrán la responsabilidad directa de verificar, dentro de sus equipos, el uso adecuado de los canales formales, así como de corregir desviaciones y promover buenas prácticas de comunicación.

3. **Bitácora de errores operativos por fallas de comunicación:** Su objetivo es detectar, analizar y reducir errores operativos derivados de fallas comunicativas, asegurando el seguimiento de los incidentes y la mejora continua de los procesos. Ya que es una herramienta formal de registro, análisis y seguimiento que permitirá documentar de manera sistemática los errores operativos cuya causa raíz esté relacionada con deficiencias en la comunicación interna facilitando la identificación de patrones, la priorización de riesgos y la implementación de acciones correctivas orientadas a la prevención.

La bitácora puede gestionarse en formato digital (Excel) o físico y deberá contener, al menos, los siguientes campos:

Campo	Descripción
Número de registro	Identificador único del error
Fecha del evento	Día en que ocurrió el error
Área / proceso	Área y proceso afectado
Descripción del error	Detalle claro del incidente
Tipo de falla comunicativa	Claridad / oportunidad / canal / retroalimentación
Impacto	Alto / Medio / Bajo
Frecuencia	Recurrente / Ocasional
Causa comunicativa identificada	Punto donde falló la comunicación
Acción correctiva propuesta	Medida para corregir la causa raíz
Responsable	Área o persona asignada
Fecha compromiso	Plazo para implementar la acción
Estatus	Abierto / En proceso / Cerrado
Resultado	Evidencia de mejora o corrección

Los jefes de área y supervisores registran en la bitácora cualquier error, incidencia o reproceso identificado durante la operación diaria; apoyados por el personal administrativo revisarán el evento para confirmar si la causa raíz está vinculada a una falla de comunicación y en qué punto del proceso ocurrió. Posterior a eso deben establecerse acciones específicas para eliminar la causa raíz, asignando responsables y fechas de cumplimiento llevando siempre un control documenta para dar seguimiento a la implementación de las acciones y validar su efectividad antes de cerrar el registro.

El proceso continuo de evaluación no solo contribuye a corregir fallas en la comunicación, sino que también fortalece la comunicación bidireccional, promueve la participación activa de los colaboradores y refuerza la corresponsabilidad en la transmisión y comprensión de la información. De esta manera, la evaluación y el seguimiento se convierten en un mecanismo clave para la toma de decisiones y la mejora constante de las estrategias implementadas.

4.2 Materiales comunicacionales

La comunicación organizacional es un componente esencial para el adecuado funcionamiento de los sistemas administrativos, operativos y estratégicos de cualquier institución. La comunicación no solo se concibe como un proceso de transmisión de información, sino como un fenómeno complejo que involucra la coordinación de acciones y la toma de decisiones en contextos específicos.

En este contexto, los materiales comunicacionales, que a continuación se presentan constituyen herramientas metodológicas fundamentales para la mejora de los procesos comunicativos dentro de la empresa Morphoplast. S.A de C.V.

4.2.1 Formato interno para asignación de tareas y acuerdos

El objetivo de este formato es dejar los roles claros de las personas que se involucrarán en el desarrollo de alguna tarea, así como establecer las fechas durante las cuales estarán ejecutándose la tarea.

		FORMATO INTERNO PARA ASIGNACIÓN DE TAREAS Y ACUERDOS		Código: F-IATA0001 Revisión: ✓ Fecha de revisión: DIC_2025 Autor: Elizabeth González												
		Fecha de emisión: 00/00/0000														
		Turno emisor: <table border="1"> <tr><td>Primero</td><td></td></tr> <tr><td>Central</td><td></td></tr> <tr><td>Tercero</td><td></td></tr> </table>			Primero		Central		Tercero							
Primero																
Central																
Tercero																
Empresa: MORPHOPLAST S.A DE C.V.		Turno receptor: <table border="1"> <tr><td>Primero</td><td></td></tr> <tr><td>Central</td><td></td></tr> <tr><td>Tercero</td><td></td></tr> </table>			Primero		Central		Tercero							
Primero																
Central																
Tercero																
Emite:		Responsable:														
Área:		Área:														
Puesto:		Puesto:														
Tipo de registro: <table border="1"> <tr><td>Asignación de tarea</td><td></td></tr> <tr><td>Acuerdo de reunión</td><td></td></tr> <tr><td>Instrucción operativa</td><td></td></tr> </table>		Asignación de tarea		Acuerdo de reunión		Instrucción operativa		Nivel de importancia: <table border="1"> <tr><td>Alto</td><td></td></tr> <tr><td>Medio</td><td></td></tr> <tr><td>Bajo</td><td></td></tr> </table>			Alto		Medio		Bajo	
Asignación de tarea																
Acuerdo de reunión																
Instrucción operativa																
Alto																
Medio																
Bajo																
Descripción de la actividad:		Fecha de inicio:														
		Fecha de entrega:														
		Observaciones:														
Firma del trabajador emisor		Firma del trabajador receptor														
		Firma del jefe/ supervisor de área														

Ilustración 25 Formato comunicacional correspondiente a la estrategia 1. Fuente: Elaboración propia (2025)

4.2.2 Formato para colocación de avisos en pantalla informativa

Este formato tiene como principal función fungir como base para definir qué se publicará, cómo y durante cuánto tiempo permanecerá el aviso en la pantalla. Así mismo, permite a las diferentes áreas de la empresa involucrarse en este proceso medular y de esta forma compartir responsabilidades comunicacionales.

 FORMATO PARA COLOCACIÓN DE AVISOS EN PANTALLA INFORMATIVA		Código: F-CAP10002 Revisión: ✓ Fecha de revisión: DIC_2025 Autor: Elizabeth González			
Datos del aviso					
Tipo de aviso:	Operativo		Responsable de la emisión:		
	Indicaciones generales				
	Calendarios				
	Otro:				
			Área:		
			Puesto:		
Conenido del aviso:					
		Fecha de publicación:		00/00/0000	
		Fecha de retiro de publicación:		00/00/0000	
		Prioridad del aviso	Alta (información crítica / urgente)		
			Media (información relevante)		
			Baja (información general)		
		Público objetivo	Todo el personal		
Área específica:					
Formato del aviso	Texto		Autorización		
	Imagen				
	Video				
		Autoriza:			
		Fecha:			

Ilustración 2c Formato comunicacional correspondiente a la estrategia 2. Elaboración propia (2025)

4.2.3 Estructura para reuniones cortas

Esta estructura busca agilizar las reuniones que se realicen con fines comunicacionales dentro de la empresa, sin perder de vista el objetivo de dichas reuniones. Reforzando la relación laboral entre las diferente áreas y equipos de trabajo.

Estructura sugerida para reuniones cortas	
Duración:	10-15 minutos
Participantes:	Supervisor y equipo de trabajo
1. Bienvenida y objetivo (1-2 min)	
a)	Saludo rápido y cordial.
b)	Explicar brevemente el propósito de la reunión: aclarar dudas, revisar avances y recibir comentarios.
2. Aclaración de instrucciones recientes (3-4 min)	
a)	Preguntar si alguien tiene dudas sobre instrucciones, tareas o procedimientos recientes.
b)	El supervisor proporciona aclaraciones claras y concisas.
c)	Registrar dudas frecuentes para futuras mejoras en la comunicación.
3. Revisión de avances y dificultades (4-5 min)	
a)	Identificar obstáculos o problemas que puedan requerir soporte.
b)	El supervisor ofrece soluciones rápidas o acuerda seguimiento posterior si es necesario.
4. Recepción de comentarios sobre claridad de los mensajes (2-3 min)	
a)	Preguntar al equipo si los mensajes e instrucciones han sido claros.
b)	Escuchar sugerencias para mejorar la comunicación.
c)	Anotar puntos relevantes
5. Cierre (1-2 min)	
a)	Resumir acuerdos y tareas pendientes.
b)	Agradecer la participación y recordar el siguiente encuentro.

Ilustración 27 Herramienta comunicacional correspondiente a la estrategia 3. Elaboración propia (2025)

4.2.4 Formato de evaluación de competencias comunicativas

Este formato es un complemento a la evaluación del desempeño de las personas que forman parte de Morphoplast, pues permite evaluar las habilidades comunicativas de cada uno, dicha evaluación es sumamente sencilla y puede ser aplicada por los supervisores y jefes de área.

		FORMATO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS COMUNICATIVAS		Código: F-ECC0003 Revisión: ✓ Fecha de revisión: DIC_2025 Autor: Elizabeth González												
Nombre Área Puesto Fecha	Evaluador	Evaluado	Instrucciones de evaluación Evalúe cada criterio con base en el desempeño observado durante el periodo indicado. Utilice la siguiente escala:													
1. Claridad al transmitir información Capacidad para expresar ideas, instrucciones y mensajes de manera clara, precisa y comprensible.		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel</th> <th>Descripción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>5</td><td>Excelente</td></tr> <tr><td>4</td><td>Bueno</td></tr> <tr><td>3</td><td>Aceptable</td></tr> <tr><td>2</td><td>Deficiente</td></tr> <tr><td>1</td><td>Muy deficiente</td></tr> </tbody> </table>			Nivel	Descripción	5	Excelente	4	Bueno	3	Aceptable	2	Deficiente	1	Muy deficiente
Nivel	Descripción															
5	Excelente															
4	Bueno															
3	Aceptable															
2	Deficiente															
1	Muy deficiente															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicador</th> <th>Calificación (1-5)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Adecuación del mensaje al público</td><td></td></tr> <tr><td>Expresa instrucciones claras</td><td></td></tr> <tr><td>Evita ambigüedades</td><td></td></tr> </tbody> </table>	Indicador	Calificación (1-5)	Adecuación del mensaje al público		Expresa instrucciones claras		Evita ambigüedades		Resultado de la competencia comunicativa Promedio general:							
Indicador	Calificación (1-5)															
Adecuación del mensaje al público																
Expresa instrucciones claras																
Evita ambigüedades																
2. Capacidad de escuchar Habilidad para atender, comprender y responder adecuadamente a mensajes de otros.		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel alcanzado:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Excelente</td></tr> <tr><td>Bueno</td></tr> <tr><td>Aceptable</td></tr> <tr><td>Requiere mejora</td></tr> </tbody> </table>			Nivel alcanzado:	Excelente	Bueno	Aceptable	Requiere mejora							
Nivel alcanzado:																
Excelente																
Bueno																
Aceptable																
Requiere mejora																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicador</th> <th>Calificación (1-5)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Escucha activa</td><td></td></tr> <tr><td>Solicita aclaraciones cuando es necesario</td><td></td></tr> <tr><td>Respeto turnos y opiniones</td><td></td></tr> </tbody> </table>	Indicador	Calificación (1-5)	Escucha activa		Solicita aclaraciones cuando es necesario		Respeto turnos y opiniones		Retroalimentación							
Indicador	Calificación (1-5)															
Escucha activa																
Solicita aclaraciones cuando es necesario																
Respeto turnos y opiniones																
3. Uso adecuado de los canales de comunicación Selección y utilización correcta de los medios de comunicación disponibles.																
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicador</th> <th>Calificación (1-5)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Uso correcto del canal según el mensaje</td><td></td></tr> <tr><td>Oportunidad en la comunicación</td><td></td></tr> <tr><td>Seguimiento y confirmación de mensajes</td><td></td></tr> </tbody> </table>	Indicador	Calificación (1-5)	Uso correcto del canal según el mensaje		Oportunidad en la comunicación		Seguimiento y confirmación de mensajes									
Indicador	Calificación (1-5)															
Uso correcto del canal según el mensaje																
Oportunidad en la comunicación																
Seguimiento y confirmación de mensajes																
Firma del evaluador		Firma del evaluado														

Ilustración 28 Formato comunicacional correspondiente a la estrategia 4. Elaboración propia (2025)

4.2.5 Checklist de cumplimiento en el uso de canales de comunicación

Básicamente se proponen 3 listas que consideran aspectos diferentes; sin embargo, la finalidad es la misma, llevar un control acerca de cómo se efectúan los procesos de comunicación dentro de la empresa.

		
Uso adecuado de canales alternativos de comunicación		
Objetivo: Asegurar que los canales alternativos (mensajería instantánea, llamadas) se utilicen solo como apoyo y no como		
Aspecto a verificar	Cumple (Sí/No)	Observaciones
Los canales informales se usan solo para coordinación operativa.		
Las decisiones tomadas por canales informales se formalizan posteriormente por escrito.		
Existe política interna sobre uso de canales de comunicación.		

Ilustración 2S Checklist 1. Elaboración propia (2025)

		
Uso del correo institucional para comunicados oficiales		
Objetivo: Verificar que las instrucciones, lineamientos, políticas y avisos relevantes de la empresa se emitan exclusivamente a través del correo institucional, evitando el uso de canales informales para información oficial.		
Aspecto a verificar	Cumple (Sí/No)	Observaciones
Los comunicados oficiales se envían desde cuentas de correo empresarial.		
No se utilizan cuentas personales o aplicaciones informales para comunicar decisiones oficiales.		
Los correos incluyen asunto claro, contenido estructurado y lenguaje corporativo.		
Se define correctamente a los destinatarios (área, cargo o equipo).		

Ilustración 30 Checklist 2. Elaboración propia (2025)

		
Respaldo escrito de instrucciones relevantes		
Objetivo: Confirmar que las instrucciones verbales, reuniones o comunicaciones informales que impacten procesos, plazos o responsabilidades cuenten con respaldo documental formal.		
Aspecto a verificar	Cumple (Sí/No)	Observaciones
Las instrucciones relevantes dadas en reuniones se documentan mediante correo, acta o memorando.		
El respaldo escrito se emite en un plazo razonable posterior a la instrucción verbal.		
El documento indica responsable, alcance, fechas y acciones requeridas.		
El respaldo se difunde a las partes involucradas mediante canales oficiales.		
La documentación se conserva.		

Ilustración 31 Checklist 3. Elaboración propia (2025)

4.2.6 Bitácora de errores operativos por fallas de comunicación

Esta herramienta permitirá llevar un control sobre las complicaciones que haya en la realización de tareas o actividades dentro de las diferentes áreas funcionales y que por su puesto se encuentren ligadas con la comunicación.

		Bitácora de errores operativos por fallas de comunicación		Código	B-EOFC0004		
				Revisión	✓		
				Fecha de revisión	DIC_2025		
				Autor	Elizabeth González		
Número de registro				Fecha del evento			
Área / proceso:		Descripción del error					
Tipo de falla comunicativa						Claridad	
						Oportunidad	
						Canal	
						Retroalimentación	
Nivel de impacto del error en la operación:						Alto	
						Medio	
		Bajo					
Frecuencia		Recurrente					
		Ocasional					
Punto específico donde falló la comunicación que originó el error							
Acción correctiva propuesta							
Responsable							
Fecha compromiso		Resultado					
Estado del seguimiento							

Ilustración 32 Bitácora de errores operativos. Elaboración propia (2025)

4.3 Capacitación a líderes y mandos medios

Tiene como finalidad orientar el uso correcto, estandarizado y responsable de los formatos comunicacionales, los cuales constituyen herramientas formales para el registro, evaluación y difusión de información dentro de la organización.

Estos formatos permiten fortalecer la comunicación organizacional, reducir errores operativos derivados de fallas comunicativas y promover la mejora continua mediante el análisis sistemático de la información. Su correcta aplicación es responsabilidad de líderes y mandos medios, quienes actúan como agentes clave en la transmisión y validación de mensajes institucionales.

4.3.1 Descripción de los formatos

a) Bitácora de errores operativos por fallas de comunicación

Código: B-EOFC0004

Objetivo: Registrar y dar seguimiento a errores operativos cuya causa raíz esté relacionada con fallas en la comunicación interna.

Instrucciones de llenado por campo:

- ✓ **Número de registro:** Asignar un identificador único y consecutivo.
- ✓ **Fecha del evento:** Registrar la fecha en que ocurrió el error.
- ✓ **Área / proceso:** Indicar el área y proceso impactado.
- ✓ **Descripción del error:** Describir el incidente de forma clara y objetiva.
- ✓ **Tipo de falla comunicativa:** Seleccionar una opción (claridad, oportunidad, canal o retroalimentación).
- ✓ **Nivel de impacto:** Clasificar el impacto como alto, medio o bajo.
- ✓ **Frecuencia:** Indicar si el error es recurrente u ocasional.
- ✓ **Punto específico donde falló la comunicación:** Identificar el momento exacto de la falla.
- ✓ **Acción correctiva propuesta:** Definir la medida para corregir la causa raíz.
- ✓ **Responsable:** Asignar área o persona encargada de la corrección.
- ✓ **Fecha compromiso:** Establecer el plazo de ejecución.
- ✓ **Estado del seguimiento:** Marcar si está abierto, en proceso o cerrado.
- ✓ **Resultado:** Registrar la evidencia de corrección o mejora.

b) Formato de evaluación de competencias comunicativas

Código: F-ECC0003

Objetivo: Evaluar el nivel de competencia comunicativa del personal con base en criterios observables y medibles.

Usuario responsable: Supervisor o evaluador designado

Instrucciones de llenado por campo:

- ✓ Completar los datos generales del evaluador y evaluado.
- ✓ Evaluar cada indicador utilizando la escala del 1 al 5.
- ✓ Registrar observaciones objetivas cuando sea necesario.
- ✓ Calcular el promedio general (15 puntos es igual al 100%).
- ✓ Determinar el nivel alcanzado (15 puntos es igual a excelente, de 14 a 11 es igual a bueno, de 10 a 7 es igual a deficiente y menos de 7 puntos corresponde a “muy deficiente”).
- ✓ Proporcionar retroalimentación clara y constructiva.
- ✓ Obtener las firmas correspondientes.

Criterios evaluados:

- ✓ Claridad al transmitir información.
- ✓ Capacidad de escucha.
- ✓ Uso adecuado de los canales de comunicación.

c) Formato para colocación de avisos en pantalla informativa

Código: F-CAPI0002

Objetivo: Estandarizar la emisión de avisos institucionales en pantallas informativas, asegurando claridad, prioridad y control.

Usuario responsable:

- ✓ Responsable de la emisión del aviso
- ✓ Líder de área

Instrucciones de llenado:

- ✓ **Tipo de aviso:** Seleccionar operativo, indicaciones generales, calendario u otro.
- ✓ **Responsable de la emisión:** Indicar área y puesto.
- ✓ **Contenido del aviso:** Redactar el mensaje de forma clara y concisa.
- ✓ **Fecha de publicación:** Registrar la fecha de inicio.

- ✓ **Fecha de retiro:** Registrar la fecha de finalización.
- ✓ **Prioridad del aviso:** Clasificar como alta, media o baja.
- ✓ **Público objetivo:** Definir si es para todo el personal o un área específica.
- ✓ **Formato del aviso:** Seleccionar texto, imagen o video.
- ✓ **Autorización:** Registrar nombre y fecha de autorización.

d) Formato interno para asignación de tareas y acuerdos

Código: F-IATA0001

Objetivo: Formalizar, documentar y dar seguimiento a la asignación de tareas, acuerdos de reunión e instrucciones operativas dentro de la organización, asegurando claridad en las responsabilidades, tiempos de ejecución y niveles de importancia.

Usuarios responsables:

- ✓ Emisor de la tarea o instrucción (supervisor o responsable de área)
- ✓ Receptor de la tarea (colaborador asignado)
- ✓ Jefe o supervisor de área (validación y control)

Instrucciones de llenado:

- ✓ **Fecha de emisión:** Fecha en que se emite la tarea, acuerdo o instrucción.
- ✓ **Turno emisor:** Turno desde el cual se genera la instrucción (primero, central, tercero).
- ✓ **Emite:** Persona o área que emite la tarea.
- ✓ **Área:** Área organizacional emisora.
- ✓ **Puesto:** Puesto del emisor.
- ✓ **Turno receptor:** Turno al que se asigna la tarea.
- ✓ **Tipo de registro:** Naturaleza de la instrucción (asignación de tarea, acuerdo de reunión, instrucción operativa)
- ✓ **Responsable:** Persona designada para ejecutar la actividad.

- ✓ **Nivel de importancia:** Clasificación del impacto o urgencia de la tarea (alto, medio, bajo)
- ✓ **Área responsable:** Área del responsable de la actividad.
- ✓ **Puesto responsable:** Puesto del responsable asignado.
- ✓ **Descripción de la actividad:** Detalle claro, específico y verificable de la tarea o acuerdo.
- ✓ **Fecha de inicio:** Fecha en que debe comenzar la actividad.
- ✓ **Fecha de entrega:** Fecha límite para su cumplimiento.
- ✓ **Observaciones:** Información adicional relevante para la correcta ejecución.
- ✓ **Firma del trabajador emisor:** Confirmación de emisión de la instrucción.
- ✓ **Firma del trabajador receptor:** Aceptación y compromiso de cumplimiento.
- ✓ **Firma del jefe / supervisor de área:** Validación y control de la asignación.

Los formatos comunicacionales institucionales no deben utilizarse de manera aislada. Su valor radica en la integración funcional, mediante la cual cada formato cumple un rol específico dentro del ciclo de la comunicación organizacional: planificación, emisión, ejecución, evaluación, registro y mejora continua.

La integración permite asegurar coherencia, trazabilidad y control en la gestión de la comunicación interna, reduciendo errores operativos y fortaleciendo la toma de decisiones basada en evidencia.

La integración de estos formatos convierte la comunicación en un proceso gestionado, medible y mejorable, dejando de ser un acto informal para convertirse en un sistema estratégico que respalda la eficiencia operativa y el desempeño organizacional.

Capítulo 5. Conclusiones

La comunicación interna se ha evidenciado como un pilar fundamental para la operación eficiente y el desarrollo sostenible de la empresa Morphoplast S.A. de C.V. Durante el desarrollo de este proyecto, el diseño y análisis de diferentes materiales comunicacionales, tales como la bitácora de errores operativos por fallas de comunicación, el formato interno para asignación de tareas y acuerdos, la evaluación de competencias comunicativas y el formato para avisos en pantalla informativa, me permitió comprender con mayor profundidad el valioso papel que juega la comunicación dentro de la organización. Estos instrumentos no solo estructuran y formalizan la información, sino que también facilitan la detección temprana de errores, la asignación clara de responsabilidades, el seguimiento de acciones correctivas y la implementación de estrategias de mejora continua en los procesos internos.

Mi estancia como residente en la planta fue clave para complementar esta experiencia teórica con la práctica. Tuve la oportunidad de observar directamente cómo pequeños errores en la comunicación pueden afectar la operación diaria, desde malentendidos en la asignación de tareas hasta retrasos en la difusión de avisos importantes. Gracias a esto, pude apreciar cómo una comunicación interna efectiva puede prevenir errores operativos, optimizar recursos y fomentar un ambiente laboral más colaborativo y eficiente.

Además, trabajar con los formatos de manera articulada me permitió visualizar la comunicación interna como un sistema integral, donde cada registro, evaluación o aviso cumple un papel complementario dentro del flujo de información organizacional. La bitácora de errores, por ejemplo, permite documentar incidencias y establecer medidas preventivas, mientras que la evaluación de competencias comunicativas ofrece indicadores objetivos sobre las capacidades del personal para transmitir y recibir información de manera efectiva. Por su parte, la gestión de avisos y la asignación de tareas formalizada garantizan que la información relevante llegue a las personas correctas en el momento oportuno, minimizando riesgos y fortaleciendo la cultura de responsabilidad y compromiso.

En conclusión, esta experiencia reafirma que la comunicación interna no es un proceso secundario, sino un elemento estratégico que impacta directamente en la eficiencia operativa, la coordinación entre áreas y la cultura organizacional de Morphoplast. El desarrollo y manejo de los materiales comunicacionales me permitió adquirir una visión integral del proceso, mejorar mis competencias profesionales y, sobre todo, contribuir de manera tangible a la mejora de los procesos internos, demostrando que incluso pequeñas intervenciones en la comunicación pueden generar impactos significativos en la operación diaria.

Capítulo 6. Competencias desarrolladas

Gestión de procesos y organización: Desarrollo de capacidad de analizar y comprender los procesos internos, estructurarlos de manera clara y optimizarlos para mejorar el uso de recursos, reducir errores a través de actividades como:

- Diseño de formatos de trabajo para fortalecer el control de la comunicación interna y la trazabilidad de la información.
- Elaboración de **matriz RACI** para definir roles, responsabilidades y niveles de decisión, reduciendo duplicidades y errores operativos.

Comunicación: Desarrollo de habilidades de planeación y control de la comunicación interna como herramienta clave de coordinación y alineación organizacional mediante la ejecución de actividades como:

- Práctica constante de escucha activa, manejo responsable de información sensible y confidencial.
- Planeación y control de los canales y mensajes de comunicación interna, asegurando coherencia, oportunidad y claridad.
- Redacción clara y estructurada de formatos, instructivos, lineamientos y materiales informativos adaptados a distintos públicos.

Sociales y de servicio: Mediante el “programa social” se logró el desarrollo de estas competencias que incluyen la capacidad de comunicarse de forma clara y accesible, adaptarse a distintos niveles educativos, escuchar y responder a las necesidades del público y brindar una atención respetuosa y orientada al servicio. Puesto que ejecutaba acciones como:

- Guiar recorridos en planta de visitas escolares brindándoles información acerca de los diferentes procesos de producción que tienen lugar en la empresa, así como atender y resolver las dudas de las visitas.
- Trabajar en equipo con los diferentes supervisores y jefes de área para coordinar los recorridos en planta y las visitas a sus áreas de trabajo.
- Estructurar y ejecutar pláticas sobre Morphoplast, sus procesos operativos y su compromiso con el medioambiente; adaptándolas a los diferentes niveles educativos con la finalidad de transmitir la importancia de una cultura del reciclaje.

Referencias

- Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Costa, J. (2005). *Comunicación interna: Estrategias para la gestión de personas*. Ediciones Gestión 2000.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. Wiley.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Abuabdin, A. A., & Ibrahim, B. (2024). *Role of internal communication strategies on employee engagement: A case study of Al-Qalam University Katsina*. *Journal of Management & Business: Research and Practice*, 16(2). <https://journalmb.eu/JMB/article/view/112>
- Carter, E. (2024). *The impact of communication strategies on employee engagement: A comprehensive review*. *Journal of Organizational Culture*,

<https://www.abacademies.org/articles/the-impact-of-communication-strategies-on-employee-engagement-a-comprehensive-review-17032.html>

- Duarte, A. P., & Silva, V. H. (2023). *Satisfaction with internal communication and hospitality employees' turnover intention: Exploring the mediating role of organizational support and job satisfaction*. Administrative Sciences, 13(10), 216. <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/10/216>
- Gómez-Romero, M., Rojero Jiménez, G., & Villarreal-Solís, L. (2023). *Satisfaction with internal communication and employee engagement in organizations*. Revista Ibero-Americana de Estudios en Educación, 20(2), 118–134. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S200774672023000200118&scrypt=sci_arttext
- Reyes-Pedraza, M. E., Téllez-Castilla, M. D., & García-González, J. (2020). *Comunicación interna organizacional: habilidad gerencial indiscutible para la vida laboral*. Vinculatégica EFAN, 6(2), 1182–1192. <https://doi.org/10.29105/vtga6.2-535> [Vinculatégica](#)
- Ayala Loyola, C., & Jaimes Gutiérrez, I. F. (2020). *El rol de la comunicación interna y su incidencia en el compromiso laboral*. Universidad Peruana Unión. Repositorio UPEU.
- Estudio en Ecuador: *Comunicación interna organizacional y el compromiso laboral en el contexto poblacional ecuatoriano*. Revista ECOCIENCIA. (Año no especificado). [Revistas Ecotec](#)
- Canul Alcocer, J. A. y López Gamboa, G. E. (2020). *La comunicación interna y su vínculo con la cultura organizacional y el compromiso*. Revista RPP, Universidad Pedagógica Nacional. [Revistas Universidad Panamericana](#)
- Comunicación interna en México y su relación con la salud mental y productividad (artículo de divulgación): “La importancia de la comunicación interna: ¿Cómo crear un ambiente de confianza que reduzca el riesgo psicosocial entre los empleados?”

- Andrade, H. (2015). Comunicación organizacional interna: Proceso, disciplina y técnica. Trillas.
- Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (10.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Downs, C. W., & Adrian, A. D. (2012). Assessing organizational communication: Strategic communication audits. Guilford Press.
- Goldhaber, G. M. (2013). Comunicación organizacional. Diana.
- Kerzner, H. (2022). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (13th ed.). Wiley.
- Mintzberg, H. (2009). La estructuración de las organizaciones. Ariel.
- Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Project Management Institute.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Administración (13.^a ed.). Pearson Educación.
- Rouse, M. (2019). RACI matrix. TechTarget.

Anexos