



Pontificia Universidad
JAVERIANA
Cali

[VERGILIISSMINDELEACONSGAUPPEL-THI]

Diagnóstico de la comunicación interna en una empresa mediana del sector salud en Bogotá

Trabajo de grado presentado por:

Valentina Ortiz Bedoya

Directora

Mónica Marión Cataño O., PhD

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI
MAESTRÍA: COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES
2025**

Diagnóstico de la comunicación interna en una empresa mediana del sector salud en Bogotá

Resumen

Este estudio presenta un diagnóstico de los procesos de comunicación interna en una empresa mediana del sector salud en Bogotá, dedicada a la distribución de insumos hospitalarios y farmacéuticos. A partir de un enfoque metodológico mixto, se combinaron encuestas aplicadas a 52 colaboradores con entrevistas a miembros de la alta gerencia. Los resultados revelan brechas significativas entre la percepción de la dirección y la experiencia del personal operativo, especialmente en lo relacionado con la bidireccionalidad, la retroalimentación y el liderazgo. Asimismo, se identificó una alta disposición hacia la digitalización de los canales de comunicación, contrastada con la persistencia de prácticas tradicionales. Las conclusiones permiten formular recomendaciones orientadas al fortalecimiento de los procesos comunicativos internos, con énfasis en la escucha activa, la participación y el liderazgo empático, como ejes fundamentales para mejorar el clima organizacional y la sostenibilidad institucional.

Palabras clave: Comunicación interna, liderazgo, clima organizacional, salud, empresas medianas

Abstract

This study offers a diagnostic analysis of internal communication processes within a medium-sized healthcare company in Bogotá, focused on the distribution of hospital and pharmaceutical supplies. Using a mixed-methods approach, the research combines surveys administered to 52 employees and interviews with senior management. The findings reveal significant gaps between management's perception and the operational staff's experience, particularly in terms of bidirectionality, feedback, and leadership. A strong willingness to adopt digital tools contrasts with the persistence of traditional communication practices. The conclusions lead to recommendations aimed at strengthening internal communication through active listening, participation, and empathetic leadership as key drivers for improving organizational climate and institutional sustainability.

Key words: Internal communication, leadership, organizational climate, health sector, medium-sized enterprises

Introducción

La comunicación interna constituye una dimensión estratégica en la gestión organizacional contemporánea. En un contexto caracterizado por entornos laborales cada vez más complejos, dinámicos e interconectados, la manera en que se transmite, interpreta y retroalimenta la información dentro de las organizaciones incide directamente en la eficiencia operativa, la motivación del talento humano y la consolidación de una cultura institucional coherente y participativa. En el sector salud y en organizaciones afines, este aspecto adquiere una relevancia particular, dado que estas entidades operan bajo exigentes condiciones técnicas y normativas, y además deben gestionar relaciones interpersonales sensibles y tomar decisiones de alto impacto. En este escenario, una comunicación interna eficaz no constituye un lujo ni una formalidad, sino un pilar fundamental que sustenta la calidad del servicio, la seguridad de los usuarios y el bienestar del personal.

En Colombia, las empresas medianas del sector salud enfrentan desafíos específicos. Estas organizaciones, muchas de ellas con estructuras familiares, recursos limitados y una alta carga operativa, desempeñan un papel esencial dentro de la cadena de suministro de servicios e insumos médicos. A pesar de su importancia estratégica, un número considerable de estas empresas no dispone de departamentos de comunicación consolidados ni de procesos comunicativos formalizados. Esta situación puede derivar en dinámicas descendentes, fragmentadas y reactivas que dificultan la integración de los equipos, entorpecen la circulación de información clave y limitan la resolución efectiva de situaciones organizacionales complejas.

Según datos de la Cámara de Comercio de Bogotá (2023), en la ciudad existen aproximadamente 7.185 empresas medianas registradas, de las cuales cerca del 54,4 % pertenecen al sector de servicios, donde se ubica el subsector salud. Aunque no se cuenta con una cifra exacta sobre las empresas proveedoras de insumos hospitalarios y farmacéuticos, se estima que una parte significativa de estas organizaciones está vinculada a la cadena de abastecimiento médico. Esto reafirma

la importancia de estudiar este tipo de empresas, que cumplen un rol clave en la sostenibilidad del sistema de salud en la capital colombiana.

En este contexto, investigaciones previas han demostrado la importancia de la comunicación interna en el sector salud. Martínez (2010) plantea que la comunicación interna constituye el tejido invisible que sostiene la operatividad cotidiana de las organizaciones, resaltando su rol en la construcción de una cultura organizacional sólida. De igual manera, Baroni (2013) enfatiza la necesidad de realizar diagnósticos comunicativos que permitan identificar fallas estructurales y culturales en las organizaciones. Por su parte, Bargiela Chiavetta (2021) ha evidenciado que las estrategias de comunicación interna impactan directamente en el compromiso del talento humano, especialmente en empresas de sectores críticos como el de la salud.

A nivel nacional, Hernández y Ruiz (2022), en su estudio sobre comunicación interna en instituciones hospitalarias de Medellín, demostraron que una comunicación interna deficiente incide negativamente en el clima organizacional, generando desmotivación y baja productividad. Asimismo, Meza y Castaño (2019) evidenciaron que la presencia de canales formales, estructuras claras de retroalimentación y espacios de escucha activa en hospitales universitarios incrementa la satisfacción y cohesión del personal. En Bogotá, Gómez y Fernández (2018) concluyeron que la digitalización de los procesos comunicativos en empresas del sector salud mejoró la eficacia operativa y el acceso a la información, aunque también señalaron la necesidad de procesos de formación para su apropiación.

A nivel internacional, Laime Huamán (2021) documentó que la falta de protocolos claros de comunicación interna durante la pandemia de COVID-19 afectó la moral y la eficacia institucional en hospitales públicos de Lima, Perú. Igualmente, el informe del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2021) señala que muchas empresas medianas del sector salud en América Latina lograron sostener su funcionamiento desde 2019 gracias a la implementación de estrategias internas de comunicación digital y reorganización estructural. Por su parte, Vitale (2020), en un estudio en clínicas privadas argentinas, confirmó que un liderazgo comunicativo efectivo es clave para la retención del talento humano y la reducción de conflictos interpersonales en contextos de crisis sanitaria.

La pandemia de COVID-19 intensificó este panorama. La emergencia sanitaria obligó a muchas organizaciones a adaptarse rápidamente, adoptar tecnologías de información, reorganizar sus turnos de trabajo, e implementar protocolos sin precedentes. En este contexto de cambio acelerado y presión emocional, las deficiencias de la comunicación interna se hicieron evidentes. La falta de canales adecuados, la escasa retroalimentación, la confusión sobre decisiones institucionales y la sobrecarga informativa afectaron el clima laboral y aumentaron los niveles de estrés del personal. Sin embargo, también se visibilizaron experiencias positivas de adaptación, donde las empresas lograron fortalecer sus redes internas, abrir espacios de escucha y reconocer la importancia del diálogo organizacional.

Frente a este panorama, resulta pertinente analizar casos concretos que evidencien cómo se vivencian estas dinámicas en el interior de las organizaciones. En este escenario se ubica el presente estudio, que se enfoca en una organización mediana, familiar, proveedora de insumos hospitalarios y farmacéuticos, ubicada en la ciudad de Bogotá, con 55 colaboradores. Esta empresa, fundada en 1998, ha demostrado resiliencia y capacidad de respuesta durante las últimas décadas, consolidándose como actor relevante en su sector. No obstante, diversas observaciones internas complementadas por la experiencia de la investigadora, quien estuvo vinculada laboralmente a la organización durante dos años, evidencian tensiones comunicativas relevantes. Mientras la gerencia sostiene que existe una comunicación clara, directa y funcional, los trabajadores manifiestan lo contrario: ausencia de canales formales, escasa retroalimentación, liderazgo autoritario, desinformación y dificultad para expresar ideas o inconformidades.

Estas percepciones identificadas ponen de relieve la necesidad de abordar la comunicación interna como objeto de estudio sistemático, con una mirada académica, crítica y práctica. El hecho de que los directivos y los colaboradores interpreten de forma tan distinta los mismos procesos pone en cuestión no solo la efectividad de los canales existentes, sino también el tipo de cultura organizacional que se está promoviendo. Esta situación refleja una de las problemáticas centrales que se repiten en muchas empresas medianas del país: el desfase entre la intención comunicativa de la dirección y la recepción por parte de los equipos de trabajo.

A partir de este contraste, surge el problema central de la investigación: ¿cómo son los procesos de comunicación interna en una empresa que presta servicios e insumos hospitalarios en la ciudad de Bogotá? Esta pregunta orienta el propósito general del estudio: diagnosticar la comunicación interna en una organización mediana del sector salud, con el objetivo de analizar su funcionamiento, identificar aspectos críticos en su estructura comunicativa y proponer oportunidades de mejora relacionadas con el liderazgo, el clima organizacional y los canales utilizados. Se parte de la hipótesis de que existen brechas significativas entre la percepción de la alta dirección y la experiencia del personal operativo respecto a los procesos comunicativos, y que dichas brechas inciden negativamente en el clima organizacional, la eficiencia institucional y la motivación de los trabajadores.

Este estudio plantea los siguientes objetivos específicos: 1) Describir los procesos de comunicación interna que se desarrollan en la organización, con el fin de comprender su estructura, funcionamiento y alcance en las dinámicas laborales cotidianas; 2) identificar y analizar los canales de comunicación interna empleados en la empresa, evaluando su efectividad, uso y pertinencia para la transmisión de información entre los distintos niveles jerárquicos y 3) Formular recomendaciones orientadas al fortalecimiento de la comunicación interna, con especial énfasis en su incidencia sobre el clima organizacional y el bienestar del talento humano.

En coherencia con este planteamiento, se adopta un enfoque metodológico mixto, de tipo descriptivo, entendido como la integración sistemática de técnicas cuantitativas y cualitativas en un mismo estudio, lo cual, según Hernández Sampieri et al. (2014), permite obtener una comprensión más amplia y profunda del fenómeno investigado. Por un lado, se aplicó una encuesta estructurada a 52 trabajadores pertenecientes a distintos niveles jerárquicos (operativo, administrativo y directivo), con el fin de recolectar información objetiva y comparable sobre su experiencia en los procesos comunicativos. Por otro lado, se realizaron entrevistas semiestructuradas a dos miembros de la alta gerencia, con el propósito de explorar en profundidad su visión sobre la comunicación institucional. Esta combinación metodológica facilitó el contraste de percepciones, la identificación de patrones y el análisis de las posibles brechas existentes entre los diferentes actores organizacionales.

Además, previo a la aplicación de los instrumentos, se llevaron a cabo dos pruebas piloto que permitieron ajustar el contenido del cuestionario, validar la claridad de las preguntas y optimizar el tiempo de aplicación. La participación en el estudio fue voluntaria y anónima. A cada persona se le explicó el objetivo de la investigación y se solicitó su consentimiento informado, dando cumplimiento a los principios éticos establecidos para estudios con población adulta en contextos organizacionales. La organización facilitó los espacios necesarios para la aplicación del instrumento sin intervenir en el proceso ni influir en las respuestas.

Asimismo, es importante enmarcar esta investigación dentro de las transformaciones más amplias que vive la comunicación organizacional en el siglo XXI. El paso de estructuras jerárquicas cerradas a modelos más participativos, horizontales y centrados en el bienestar del talento humano exige una revalorización de la comunicación como proceso transversal que estructura las relaciones internas. Este cambio de paradigma invita a reflexionar sobre cómo las organizaciones gestionan sus dinámicas informativas, promueven la participación y construyen entornos laborales más colaborativos.

Desde la perspectiva social, la importancia de esta investigación radica en su potencial para mejorar la calidad de vida laboral. La comunicación, más allá de ser un canal informativo, cumple funciones motivacionales: genera pertenencia, reduce incertidumbre, legitima decisiones, y fortalece la identidad colectiva. En contextos laborales caracterizados por alta rotación, desgaste emocional y escasa motivación, como suele ocurrir en el sector salud, contar con un sistema de comunicación interno robusto puede contribuir a retener el talento, prevenir conflictos y consolidar equipos estables. Así, esta investigación se alinea con una visión de la comunicación como derecho organizacional y como herramienta para la humanización del trabajo.

En términos económicos, el fortalecimiento de la comunicación interna también ofrece beneficios tangibles. Numerosos estudios han demostrado que una comunicación clara y bidireccional disminuye los errores operativos, mejora la coordinación entre áreas y acelera los tiempos de respuesta ante emergencias o procesos críticos. La eficiencia operativa se traduce, en última instancia, en ahorro de recursos, mejora en la atención al cliente y consolidación de la reputación

institucional. Para empresas medianas, que deben competir con grandes proveedores y ajustarse a normas sanitarias estrictas, contar con procesos comunicativos eficaces puede marcar la diferencia en términos de sostenibilidad financiera.

Adicionalmente, esta investigación consideró criterios de sostenibilidad durante su desarrollo. En este sentido, tanto la encuesta como las entrevistas fueron aplicadas en formato digital, lo cual permitió reducir el uso de papel, minimizar desplazamientos innecesarios y simplificar procesos logísticos. Esta decisión metodológica no solo facilitó la sistematización de la información, sino que también se alinea con principios de responsabilidad ambiental en el contexto investigativo, coherentes con prácticas sostenibles promovidas desde los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Esta investigación no se limita a diagnosticar un problema, sino que también busca aportar orientaciones útiles para su abordaje. A partir del análisis sistemático de los datos recolectados y la interpretación contextualizada de los discursos institucionales, se presentan recomendaciones orientadas a la mejora de la comunicación interna. Estas sugerencias se centran en cuatro dimensiones clave: fortalecimiento de canales formales y digitales, formación en competencias comunicativas para líderes, institucionalización de espacios de retroalimentación y reconocimiento del rol del comunicador organizacional. Asimismo, se propone fomentar una cultura que valore la escucha activa, la transparencia informativa y la participación colectiva en la toma de decisiones, reconociendo que su implementación dependerá de la voluntad institucional y del contexto organizacional particular.

Cabe resaltar que los aportes de esta investigación también son relevantes para el ámbito académico. La literatura sobre comunicación organizacional en Colombia ha avanzado significativamente en los últimos años, pero aún existen vacíos en el estudio de organizaciones medianas del sector salud. La mayoría de los estudios se han enfocado en grandes hospitales o entidades públicas, dejando de lado a empresas proveedoras de insumos que, aunque operan en un nivel distinto, cumplen funciones fundamentales dentro del sistema de salud. Esta investigación, al centrarse en una empresa mediana de carácter familiar, aporta una mirada poco

explorada y necesaria para comprender la diversidad de prácticas comunicativas existentes en el país.

En cuanto a los marcos conceptuales, se retoman los aportes de autores como Martínez (2010), quien plantea la comunicación interna como el tejido invisible que sostiene la operatividad cotidiana de las organizaciones. Martínez insiste en que toda estrategia comunicativa debe partir del reconocimiento de las dinámicas culturales, las estructuras de poder y los imaginarios que habitan en las instituciones. Por su parte, Baroni (2013) enfatiza en la importancia de los diagnósticos de comunicación como herramientas de gestión, planificación y mejora continua. Para Baroni, un diagnóstico no es solo una fotografía del estado actual, sino una oportunidad para construir consenso, movilizar voluntades y proyectar escenarios futuros más coherentes y sostenibles. También se incluye el enfoque de la comunicación para el cambio organizacional, propuesto por Rafael Pérez (2001), quien señala que las transformaciones profundas en las instituciones no ocurren únicamente por decisiones estructurales, sino también a través de procesos simbólicos y comunicativos que permiten resignificar las prácticas y generar compromiso colectivo. En ese sentido, esta investigación se adscribe a una visión crítica y transformadora de la comunicación interna, entendida no sólo como transmisión de información, sino como construcción compartida de sentido.

En definitiva, esta introducción ha buscado no sólo contextualizar el problema de investigación, sino también destacar su relevancia teórica, metodológica y práctica. La comunicación interna en las empresas medianas del sector salud no puede seguir siendo un aspecto relegado o asumido intuitivamente. Se requiere una mirada profesional, sistemática y ética que permita comprender sus dinámicas, reconocer sus limitaciones y diseñar rutas de mejora sostenibles. La organización estudiada constituye un caso paradigmático que permite visibilizar estas tensiones, pero también proyectar posibilidades de innovación, fortalecimiento institucional y bienestar colectivo.

Con este marco de referencia, el artículo se estructura en los siguientes apartados: una revisión conceptual y del estado del arte, donde se profundiza en las categorías analíticas utilizadas; la descripción de la metodología empleada; la presentación y análisis de los resultados obtenidos; la discusión de los hallazgos en relación con la

literatura consultada; y, finalmente, las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio.

Referente conceptual

La comunicación organizacional, entendida como campo de estudio e intervención, ha experimentado una notable evolución en las últimas décadas, consolidándose como una disciplina clave para el análisis, diagnóstico y transformación de las relaciones internas en las instituciones. En particular, la comunicación interna se reconoce como un componente esencial para la gestión efectiva de cualquier organización, ya que permite estructurar los procesos, legitimar decisiones, fortalecer el sentido de pertenencia y contribuir a la construcción de una cultura organizacional sólida. La literatura académica y las investigaciones empíricas coinciden en que, especialmente en el sector salud, la comunicación interna incide directamente en el clima laboral, la motivación de los empleados y la eficiencia operativa.

Diversas investigaciones nacionales e internacionales han profundizado en la relevancia de estos procesos, especialmente en contextos de alta complejidad como el sector salud. En Colombia, por ejemplo, Meza y Castaño (2019), al analizar hospitales universitarios de Manizales, encontraron que la existencia de canales formales, estructuras claras de retroalimentación y espacios de escucha activa contribuyen decisivamente a la satisfacción y cohesión del personal. Por su parte, Gómez (2022), en una investigación desarrollada en una empresa del sector salud en Bogotá, evidenció que una comunicación interna deficiente puede generar desmotivación, estrés y ansiedad entre los colaboradores, afectando de manera negativa el ambiente laboral y la retención del talento. De forma complementaria, Hernández y Ruiz (2022), en instituciones hospitalarias de Medellín, observaron que una comunicación interna desestructurada repercute en el bienestar de los colaboradores, generando malentendidos, baja productividad y dificultades para el trabajo en equipo.

A nivel internacional, los hallazgos resultan coincidentes y complementarios. Vitale (2020) reporta que las deficiencias comunicativas internas en clínicas privadas

argentinas están asociadas al aumento de conflictos interpersonales y a una alta rotación de personal. Ghiberto (2021), también desde Argentina, subraya la importancia del liderazgo participativo y horizontal como factor facilitador de la comunicación organizacional efectiva, enfatizando que los modelos jerárquicos tienden a inhibir la retroalimentación y la participación. Además, Laime Huamán (2021), analizando hospitales de Lima, Perú durante la pandemia de COVID-19, demostró que la ausencia de protocolos claros de comunicación interna afectó la moral y el compromiso del personal de salud en momentos de crisis.

El análisis conjunto de estos antecedentes permite identificar patrones comunes y lecciones aprendidas. En primer lugar, todos los estudios coinciden en que la comunicación interna no puede ser improvisada ni gestionada de manera empírica, sino que requiere planificación, asignación de responsables y mecanismos de evaluación constante. En segundo lugar, el liderazgo organizacional emerge como una variable mediadora central: los líderes comunicativos no solo informan, sino que gestionan conflictos, promueven entornos colaborativos e inspiran al equipo humano. Tercero, los estudios evidencian que muchas instituciones del sector salud aún operan bajo esquemas verticales y jerárquicos, lo cual limita la retroalimentación, inhibe la participación y dificulta la apropiación de los procesos comunicativos por parte del personal operativo.

Por otra parte, la digitalización emerge como tendencia transversal y desafío permanente. Autores como Gómez y Fernández (2018) destacan el valor de las herramientas digitales para optimizar los flujos de información, aunque advierten que su éxito depende del acompañamiento formativo y la apropiación tecnológica por parte del equipo humano. Sin procesos de capacitación y motivación, la mera incorporación de plataformas tecnológicas no garantiza mejoras sustantivas en la comunicación interna. Asimismo, los autores consultados coinciden en señalar que el rol del comunicador organizacional sigue siendo limitado o poco reconocido en muchas empresas del sector salud, especialmente en las de tamaño mediano. Esta subvaloración dificulta el diseño de estrategias integrales, la gestión de crisis y el diálogo institucional entre los distintos niveles jerárquicos.

El sustento teórico de este trabajo se apoya en autores clásicos y contemporáneos de la comunicación organizacional. María Cristina Martínez (2010) sostiene que “la

comunicación interna es el tejido invisible que sostiene la operatividad cotidiana de las organizaciones. A través de ella se legitiman decisiones, se configuran relaciones de poder y se construye sentido colectivo” (p. 58). Esta afirmación posiciona la comunicación como eje articulador de las dinámicas institucionales, más allá de su función instrumental. Federico Baroni (2013), desde su enfoque sobre auditorías comunicacionales, enfatiza que el diagnóstico organizacional no debe entenderse únicamente como un instrumento técnico, sino como un espacio de construcción colectiva. Como él lo plantea: *“Un diagnóstico no es solo una fotografía del estado actual, sino una oportunidad para construir consenso, movilizar voluntades y proyectar escenarios futuros más coherentes y sostenibles”* (p. 42).

Rafael Pérez (2006) introduce el concepto de comunicación para el cambio organizacional, en el cual los procesos comunicativos deben ser gestionados estratégicamente para transformar las organizaciones, fomentar la participación y construir identidades institucionales coherentes.

A nivel internacional, Dennis Mumby plantea que la comunicación organizacional no se limita a la transferencia de información, sino que constituye un proceso de producción y negociación de sentido y poder. Como él lo expresa: *“Organizational communication is not simply about transferring information. It is about the production and negotiation of meaning and power”* (Mumby, 2011, p. 20). Esta perspectiva invita a analizar también los silencios, las exclusiones y las resistencias como dimensiones comunicativas que estructuran las relaciones dentro de las organizaciones. Stanley Deetz (2001) señala que las organizaciones modernas deben transitar de modelos de control a modelos de participación, y que esto solo es posible si se transforman los esquemas de comunicación desde la base cultural. Paul Capriotti (2021) argumenta que la comunicación interna debe alinearse con los valores corporativos y la estrategia general de la empresa, favoreciendo una cultura ética y transparente. Capriotti también resalta el papel del comunicador interno como facilitador de vínculos, constructor de relatos y mediador de conflictos, rol que muchas veces no está formalizado en las empresas medianas del sector salud.

Cabe agregar que, en la actualidad, la comunicación interna se ve atravesada por desafíos derivados de la globalización, la transformación digital y las demandas sociales sobre transparencia y responsabilidad. Las empresas medianas del sector

salud en Colombia, inmersas en contextos de alta complejidad, enfrentan la presión de adaptarse rápidamente a entornos cambiantes, a exigencias regulatorias cada vez más estrictas y a nuevas expectativas del talento humano, que demanda espacios de participación real y canales abiertos de diálogo. La literatura más reciente advierte que la gestión estratégica de la comunicación interna contribuye no solo a la eficiencia y el bienestar organizacional, sino también al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente aquellos relacionados con trabajo decente, salud y bienestar (ODS 3 y ODS 8).

Asimismo, se observa que la implementación de sistemas de comunicación interna integrados y sostenibles resulta clave para afrontar situaciones de crisis, adaptarse a procesos de innovación tecnológica y fortalecer el sentido de pertenencia institucional. Los avances en tecnologías de la información y la comunicación han abierto nuevas posibilidades para la gestión de la comunicación interna, pero también han planteado retos adicionales vinculados a la gestión del cambio, la capacitación y la ética informativa.

En síntesis, este marco teórico-conceptual permite abordar la comunicación interna no solo como un proceso funcional, sino como una práctica social compleja que incide en la identidad, el clima y la sostenibilidad organizacional. Esta mirada integral orienta la interpretación de los datos, la formulación de recomendaciones y la propuesta de mejora que este trabajo plantea, aportando elementos teóricos y empíricos para el fortalecimiento de la comunicación interna en empresas del sector salud en Colombia. Así, la comunicación interna deja de ser un elemento periférico para convertirse en un factor determinante de la salud institucional y del bienestar colectivo.

Metodología

La investigación presentada en este estudio adopta un enfoque mixto, con un diseño descriptivo y de corte transversal, que resulta especialmente pertinente para abordar fenómenos complejos como la comunicación interna en organizaciones del sector salud. Este enfoque, entendido como la integración sistemática de técnicas y procedimientos tanto cuantitativos como cualitativos, responde a la necesidad de comprender de manera más amplia los procesos de interacción, percepción y

gestión de la información en contextos organizacionales. Según Hernández Sampieri et al. (2014), “los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada [...] y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (p. 534). De esta manera, se trasciende la visión reduccionista que puede derivarse del uso exclusivo de un solo enfoque, permitiendo integrar distintas perspectivas y alcanzar conclusiones más sólidas y aplicables en el entorno organizacional.

El diseño de la investigación es descriptivo y transversal. El carácter descriptivo implica que el objetivo principal es caracterizar los procesos de comunicación interna, sin intervenir ni manipular variables, sino observando y documentando los fenómenos tal como ocurren en el contexto organizacional. El diseño transversal, por su parte, se justifica porque el estudio recoge información en un único momento en el tiempo, lo que permite identificar percepciones, prácticas y tendencias vigentes durante el periodo de análisis. La combinación de ambos enfoques proporciona un panorama integral de las dinámicas comunicacionales, permitiendo analizar tanto los hechos observables como las interpretaciones subjetivas de los participantes.

Referentes metodológicos

La metodología se fundamenta en los lineamientos propuestos por autores reconocidos en el campo de la investigación social, entre los cuales se destaca la propuesta de Hernández Sampieri et al. (2014). Este autor plantea que la integración de métodos cuantitativos y cualitativos en una sola investigación fortalece la validez de los hallazgos, pues cada enfoque contribuye con fortalezas particulares: la cuantificación permite medir y comparar, mientras que la exploración cualitativa posibilita comprender matices, motivaciones y tensiones no evidentes en los datos numéricos. En línea con este planteamiento, el presente estudio diseñó sus instrumentos, procedimientos de recolección y estrategias de análisis siguiendo estándares internacionales para la investigación en Ciencias Sociales, priorizando el rigor, la confiabilidad y la pertinencia ética.

La población objetivo de este estudio estuvo conformada por los 55 colaboradores activos de una empresa mediana proveedora de insumos hospitalarios y farmacéuticos en la ciudad de Bogotá. Estos colaboradores se distribuyen en distintos niveles jerárquicos: alta gerencia, mandos medios, personal administrativo y personal operativo. A diferencia de estudios que trabajan con muestras probabilísticas, en este caso se realizó un censo poblacional, es decir, se abordó prácticamente la totalidad de los trabajadores de la organización. Esta decisión metodológica responde al tamaño reducido de la población y a la relevancia de captar la voz de todos los actores implicados en los procesos comunicativos internos. Finalmente, 52 colaboradores participaron efectivamente en la aplicación de los instrumentos cuantitativos (encuestas), mientras que el componente cualitativo se trabajó con entrevistas a dos miembros clave de la alta dirección.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

La obtención de los datos se realizó mediante dos instrumentos principales: el cuestionario estructurado y las entrevistas semiestructuradas.

El cuestionario estructurado: El cuestionario utilizado para la recolección de datos cuantitativos estuvo compuesto por 28 variables organizadas en cinco apartados analíticos: canales de comunicación, flujo de información, liderazgo, clima organizacional y comunicación en crisis. Las preguntas se diseñaron en formato cerrado, mayoritariamente tipo Likert (con escalas de valoración de cinco puntos) y con algunas alternativas dicotómicas, lo cual facilitó la tabulación y el análisis estadístico. Este instrumento fue aplicado a los 52 colaboradores voluntarios, asegurando la representatividad de todos los niveles jerárquicos y áreas funcionales de la empresa. La construcción y validación del cuestionario se basó en referentes de estudios previos sobre comunicación organizacional y en la revisión de literatura especializada, lo que garantizó su pertinencia y adecuación al contexto sectorial.

Las entrevistas semiestructuradas: Para el componente cualitativo, se realizaron dos entrevistas en profundidad con miembros de la alta gerencia. Estas permitieron explorar percepciones, valoraciones y argumentos sobre el estado actual de la comunicación interna, los procesos de toma de decisiones, los desafíos comunicativos y las oportunidades de mejora. Las preguntas guía se estructuraron

con base en las categorías analíticas derivadas del estudio cuantitativo, lo que facilitó la comparación directa y la triangulación de hallazgos. La selección de los participantes respondió a criterios de experiencia, conocimiento estratégico de la empresa y nivel de implicación en la gestión comunicacional.

Fases del trabajo de recolección de información

El proceso de trabajo de campo se dividió en cuatro fases sucesivas:

La primera fase correspondió al diseño y validación del instrumento. Previo a su aplicación general, se realizó una prueba piloto del cuestionario con dos colaboradores seleccionados aleatoriamente. Esta etapa permitió identificar ambigüedades en las preguntas, ajustar el lenguaje y optimizar el tiempo de diligenciamiento, asegurando la claridad y pertinencia de los ítems. Los comentarios obtenidos en esta fase fueron incorporados en la versión definitiva del instrumento.

En la segunda fase se realizó la recolección de información cuantitativa. Se aplicaron las encuestas a 52 empleados, combinando modalidad presencial y digital según la disponibilidad y preferencia de los participantes. Se garantizó la confidencialidad y la voluntariedad en la participación, minimizando cualquier forma de presión o influencia externa.

Tercera fase: recolección de información cualitativa. Esta etapa consistió en la realización de entrevistas semiestructuradas, previamente agendadas y desarrolladas en espacios facilitados por la empresa. Las conversaciones fueron grabadas en audio —con el consentimiento de los participantes— y posteriormente transcritas para su análisis temático.

La información cuantitativa fue organizada, tabulada y graficada mediante Microsoft Excel, herramienta ampliamente utilizada en estudios descriptivos. Su funcionalidad resultó adecuada para realizar análisis de frecuencias, cruces simples y representaciones visuales de los resultados, los cuales fueron suficientes para responder a los objetivos de esta investigación. En cuanto al análisis cualitativo, se aplicaron técnicas de análisis categorial, que permitieron identificar patrones y significados relevantes en las respuestas, a partir de un proceso de codificación manual y comparación constante entre los discursos.

La elección del enfoque mixto responde a la necesidad de realizar una triangulación metodológica, es decir, de contrastar los datos cuantitativos (las percepciones generalizadas del personal) con las narrativas construidas por la alta dirección. Esta estrategia fortalece la validez interna del estudio, ya que permite identificar coincidencias, divergencias y matices en las representaciones sobre los procesos comunicativos. En conjunto, la integración de métodos contribuye a una comprensión más profunda y contextualizada del fenómeno analizado, superando las limitaciones inherentes a enfoques unidimensionales.¹

Aspectos éticos

El estudio fue diseñado y ejecutado conforme a los principios éticos reconocidos en la investigación social y organizacional. En primer lugar, se garantizó la autonomía y el consentimiento informado de todos los participantes. Antes de responder la encuesta o ser entrevistados, cada colaborador recibió una hoja informativa que detallaba el propósito del estudio, la confidencialidad de las respuestas, el uso académico de los datos y la libertad de retirarse en cualquier momento sin repercusiones. En segundo lugar, se resguardó la confidencialidad mediante la anonimización de los datos, el uso de códigos alfanuméricos y la custodia segura de los registros digitales. En tercer lugar, la empresa otorgó su autorización formal para la realización del diagnóstico, garantizando que el equipo de investigación tuviera acceso a los espacios e información necesaria, sin interferir en el proceso ni incidir en las respuestas de los colaboradores.

El tratamiento ético también se extendió al manejo de la información recolectada y al uso responsable de los resultados. Las conclusiones y recomendaciones elaboradas respetan la identidad de la organización y de los participantes, y tienen como fin último el fortalecimiento institucional y la mejora continua. Asimismo, se cumplieron los lineamientos establecidos por las normativas colombianas para estudios con población adulta en entornos laborales.

Si bien la metodología empleada presenta importantes fortalezas, se reconocen también algunas limitaciones. El carácter transversal del estudio impide observar

¹ Para ampliar la información sobre los instrumentos, el consentimiento informado y las gráficas de los resultados del trabajo cuantitativo, se sugiere consultar el siguiente enlace:
<https://drive.google.com/drive/folders/1ECGSD-NDbDEHSZCBqVCbzSSowGMTf5vN?usp=sharing>

cambios a lo largo del tiempo, lo que sería relevante para procesos de mejora continua. El componente cualitativo se limitó a la alta dirección, lo que podría ser ampliado en futuras investigaciones incluyendo otros actores estratégicos como mandos medios o personal operativo. Finalmente, al tratarse de un estudio de caso en una organización particular, la generalización de los hallazgos a otras empresas debe realizarse con cautela, aunque los aprendizajes derivados resultan valiosos como referencia sectorial.

Análisis de resultados

La presente sección expone de manera sistemática y descriptiva los resultados obtenidos en el diagnóstico de comunicación interna. Se organiza en torno a las cuatro dimensiones evaluadas en la encuesta: canales de comunicación, flujo de información, liderazgo y clima organizacional. Esta parte tiene como propósito presentar los datos de forma clara y comprensible, a partir de tablas y figuras ilustrativas que reflejan las tendencias más relevantes.

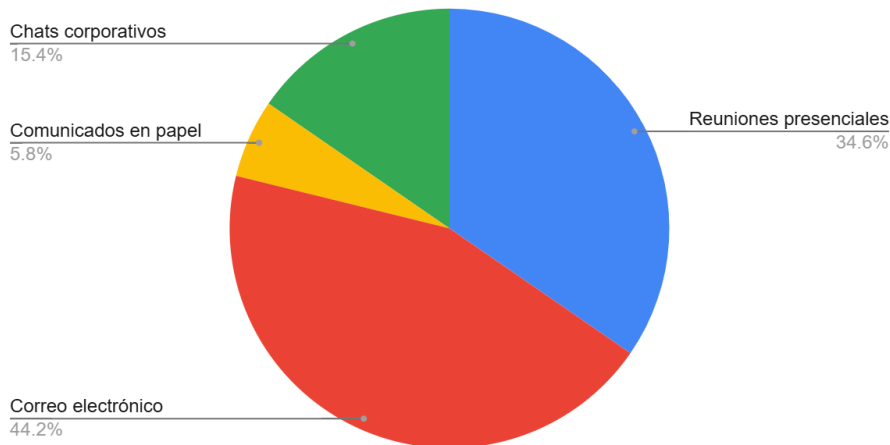
Canales de comunicación interna

Los resultados revelan una clara tendencia hacia los medios digitales. El 44.2% de los colaboradores indicó que el correo electrónico es el canal que utiliza con mayor frecuencia, seguido por las reuniones presenciales con un 34.6%, los chats corporativos con 15.4% y los comunicados impresos con un 5.8%. Esta distribución evidencia un cambio en la cultura organizacional hacia la digitalización, sin que ello implique un abandono completo de los espacios físicos de intercambio.

Figura 1

Medio de comunicación interna más frecuente en la empresa

Recuento de ¿Cuál es el medio de comunicación interna que utiliza con mayor frecuencia dentro de la empresa?



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta aplicada a colaboradores de la empresa (2025).

En cuanto a la efectividad de los canales de comunicación interna, la mayor parte de los colaboradores evalúa estos canales con una puntuación intermedia en la escala del 1 al 5. De acuerdo con el histograma, la mayoría de las respuestas se concentran entre los valores de 2.93 y 3.57, lo que sugiere que los empleados consideran que los canales son moderadamente efectivos, sin llegar a calificarlos ni como excelentes ni como totalmente inadecuados. Solo un pequeño grupo de participantes ubicó su valoración en los extremos más bajos o más altos de la escala, lo que indica que las opiniones radicalmente positivas o negativas son poco frecuentes. Esta tendencia evidencia una percepción general de funcionalidad aceptable, pero con claras oportunidades de mejora, especialmente en lo que respecta a la pertinencia del canal para cada tipo de información y la accesibilidad para todos los colaboradores.

Respecto a la frecuencia de las reuniones de equipo, el 42.3% de los empleados indicó que estas se realizan de manera quincenal, un 9.6% señaló que son semanales, un 42.3% indicó que se llevan a cabo mensualmente, y un 5.8% afirmó que nunca se realizan. Aunque una parte considerable del personal participa en espacios regulares de diálogo, el hecho de que casi el 10% no tenga acceso a estos encuentros plantea un reto en términos de inclusión informativa.

Por último, destaca la amplia aceptación de nuevas herramientas tecnológicas: el 80.8% de los colaboradores considera que la implementación de plataformas digitales contribuiría positivamente al fortalecimiento de la comunicación interna. Solo un 19.2% manifestó no considerarlo necesario. Esta disposición sugiere que existe un entorno propicio para la innovación y para la transición hacia modelos comunicativos más eficientes, participativos y sostenibles.

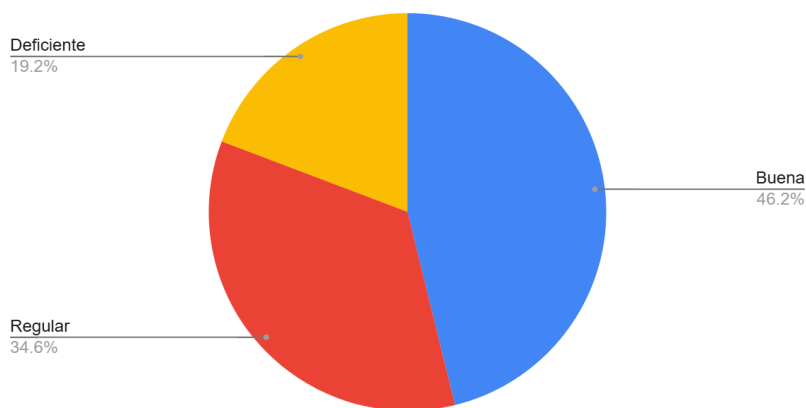
Flujo de información y procesos comunicativos

En relación con la claridad de la información que reciben para el desarrollo de sus funciones, los resultados representados en la figura 2 muestran que el 46.2 % de los trabajadores considera que esta es buena, el 34.6 % la califica como regular y el 19.2 % como deficiente. Esta distribución evidencia que, si bien una parte significativa de la plantilla percibe la información como comprensible, existe un porcentaje importante que identifica vacíos o ambigüedades en la forma en que se comunican las directrices institucionales.

Figura 2

Claridad de la información recibida para desempeñar el trabajo

Recuento de ¿Cómo califica la claridad de la información que recibe para desempeñar su trabajo?



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta aplicada a colaboradores de la empresa (2025).

Al ser consultados sobre si reciben la información necesaria de manera oportuna para el cumplimiento de sus tareas, el 36.5% respondió afirmativamente, mientras que un 63.5% indicó que no. Esta diferencia evidencia que una parte importante del personal percibe retrasos o fallas en la transmisión de información clave, lo cual puede traducirse en demoras, errores o malentendidos en los procesos de trabajo.

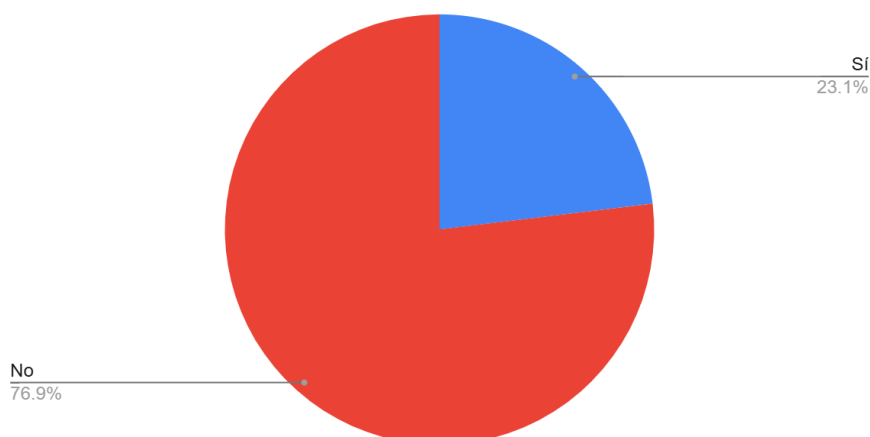
En cuanto a la cantidad de información recibida, solo el 17.3 % de los colaboradores consideró que esta es adecuada, mientras que un 48.1 % la percibió como insuficiente y un 34.6 % la calificó como excesiva. Esta distribución revela que una mayoría significativa de los empleados no está satisfecha con la cantidad de información que recibe, ya sea por considerarla escasa o excesiva. Lo anterior sugiere la necesidad de ajustar los flujos comunicativos para garantizar que la información llegue de manera equilibrada y pertinente a cada área o cargo, evitando tanto la sobrecarga informativa como la desinformación.

Un hallazgo especialmente relevante es el referido a la retroalimentación: el 76.9 % de los empleados afirmó que no recibe comentarios ni valoraciones sobre su desempeño por parte de sus superiores inmediatos, mientras que solo el 23.1 % indicó que sí los recibe. Esta falta de mecanismos sistemáticos de retroalimentación puede limitar el desarrollo profesional de los trabajadores, afectar la motivación y generar un clima de incertidumbre respecto a las expectativas y los estándares de la organización. Además, la ausencia de retroalimentación estructurada dificulta la identificación de oportunidades de mejora, el reconocimiento de logros y la construcción de relaciones laborales basadas en la confianza y la mejora continua. En consecuencia, esta carencia se traduce en una barrera significativa para el aprendizaje organizacional y para la consolidación de equipos comprometidos con los objetivos institucionales.

Figura 3

Retroalimentación recibida sobre el desempeño laboral

Recuento de ¿Recibe retroalimentación sobre su desempeño laboral por parte de su superior inmediato?



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta aplicada a colaboradores de la empresa (2025).

Finalmente, y como se observa en la figura 3, la percepción de la existencia de una comunicación bidireccional dentro de la empresa entendida como la posibilidad de que la información circule no solo desde la dirección hacia los empleados, sino también en sentido contrario el 94.2% señaló que no existe esta dinámica, frente a un 5.8% que manifestó lo contrario. Este resultado confirma que el modelo comunicativo predominante es de carácter descendente, con escasa participación del personal en la construcción del diálogo organizacional.

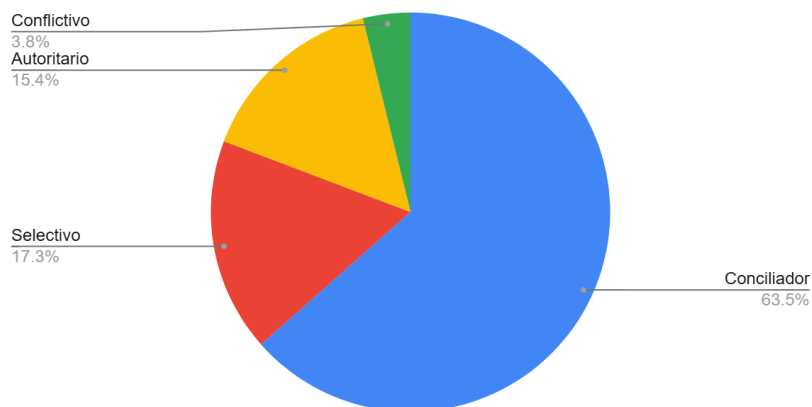
Liderazgo y relaciones laborales

En lo relacionado con el liderazgo ejercido por los superiores inmediatos, la mayoría de los colaboradores (63.5 %) lo describió como conciliador, seguido de un 17.3 % que lo percibe como selectivo, un 15.4 % que lo califica como autoritario y apenas un 3.8 % que lo considera conflictivo. Esta distribución indica que, aunque predomina una percepción positiva o conciliadora respecto al liderazgo, todavía existe una proporción significativa de empleados que identifica estilos de dirección más rígidos o diferenciadores. Esto sugiere la importancia de fortalecer prácticas de liderazgo orientadas a la inclusión y al diálogo, para consolidar un ambiente laboral más abierto, participativo y de confianza entre los equipos.

Figura 4

Percepción del liderazgo del superior inmediato

Recuento de ¿Cómo describiría el liderazgo de su superior inmediato?



Nota: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta aplicada a colaboradores de la empresa (2025).

En cuanto a la percepción del liderazgo ejercido por la gerencia general, la mayoría de los colaboradores 63.5 % lo calificó como conciliador, un 23.1 % lo definió como selectivo y un 13.5 % lo consideró autoritario. Esta tendencia muestra que, aunque prevalece una valoración positiva o conciliadora del liderazgo en la alta dirección, todavía existe un grupo relevante de empleados que percibe estilos de dirección más jerárquicos o diferenciadores. Estas diferencias pueden influir en la dinámica interna, ya que un liderazgo poco horizontal podría limitar la iniciativa individual, generar tensiones laborales y dificultar la construcción de vínculos más colaborativos y participativos dentro de la organización.

En relación con el tipo de relaciones promovidas dentro del entorno laboral, el 55.8 % de los encuestados percibe las relaciones como formales, mientras que el 44.2 % las considera informales. Esta distribución refleja que, si bien la mayoría reconoce la existencia de normas y protocolos definidos en las interacciones, una proporción significativa de empleados identifica dinámicas más flexibles y cercanas, probablemente influenciadas por el carácter familiar de la organización. La coexistencia de ambas formas relacionales puede aportar equilibrio entre estructura y cercanía, pero también implica desafíos, como la gestión de límites claros entre lo personal y lo profesional y la necesidad de implementar normas de comunicación

que sean coherentes y aplicadas de manera equitativa para todos los miembros del equipo.

Clima organizacional

En cuanto a la percepción general sobre la comunicación interna, el 92.3 % de los trabajadores manifestó no sentirse satisfecho con los procesos actuales, mientras que solo el 7.7 % indicó estar satisfecho. Esta amplia diferencia evidencia una preocupación colectiva respecto a la calidad de la información transmitida, la frecuencia de los mensajes y la efectividad de los canales utilizados por la empresa. Tales deficiencias pueden afectar de manera significativa la motivación de los empleados, la cohesión de los equipos y la eficiencia operativa.

Por otro lado, al analizar las acciones implementadas por la organización para promover la motivación laboral, se observa una distribución heterogénea en las percepciones: el 73.1 % de los colaboradores señaló que la principal actividad son los paseos, mientras que el 13.5 % mencionó la entrega de incentivos, el 11.5 % identificó las celebraciones y solo el 1.9 % reconoció que se desarrollan todas estas iniciativas de manera integral. Estos resultados muestran una dispersión en la percepción y aplicación de las estrategias de motivación, lo que podría indicar falta de comunicación clara o de consistencia en las acciones emprendidas por la empresa para fomentar el bienestar y la satisfacción del personal.

Respecto al tono utilizado por los jefes al dirigirse a los empleados, el 73.1 % de los trabajadores manifestó no sentirse cómodo con la forma en que son tratados, mientras que solo el 26.9 % expresó sentirse cómodo. Esta distribución revela que la mayoría percibe formas de comunicación por parte de los líderes como inapropiadas o incómodas, lo que constituye un riesgo significativo para la construcción de ambientes laborales positivos y la promoción de un clima organizacional saludable. La prevalencia de estas percepciones subraya la importancia de fortalecer las competencias comunicativas de los líderes y promover un trato más empático y respetuoso en las interacciones cotidianas.

En lo que respecta a las relaciones entre compañeros dentro de la misma área, el 82.7 % de los empleados las calificó como “amables”, el 15.4 % como “respetuosas” y el 1.9 % como “indiferentes”. En cuanto a las relaciones con compañeros de otras

áreas, el 50.0 % las consideró “respetuosas”, el 15.4 % “amables” y el 34.6 % “indiferentes”. Estos resultados indican que, aunque predomina una atmósfera de cordialidad y colaboración al interior de los equipos, existen ciertos niveles de distanciamiento o falta de interacción entre áreas diferentes. Esto sugiere la necesidad de fortalecer la integración interdepartamental y promover actividades que fomenten el trabajo en equipo entre distintas áreas de la organización.

Estos hallazgos permiten concluir que el clima organizacional presenta elementos positivos como relaciones respetuosas y espacios de reconocimiento, pero también debilidades significativas relacionadas con la insatisfacción comunicativa, la falta de retroalimentación coherente y la percepción de un trato poco empático por parte de algunos líderes. Para avanzar hacia una cultura organizacional más sólida, es necesario implementar estrategias de comunicación interna que fortalezcan el sentido de pertenencia, garanticen canales de escucha activa y promuevan el bienestar emocional de los equipos.

Comunicación en tiempos de crisis

Una de las variables consideradas en el diagnóstico fue el grado de conocimiento que tienen los empleados sobre el protocolo de crisis implementado durante la pandemia, con el objetivo de medir el nivel de información y preparación institucional frente a situaciones extraordinarias. Los resultados muestran que el 80.8 % de los participantes indicó estar familiarizado con dicho protocolo, mientras que el 19.2 % señaló no conocerlo. Si bien este porcentaje mayoritario revela que la mayoría del personal recibió información sobre las medidas adoptadas, el hecho de que cerca de una quinta parte de los colaboradores manifieste desconocimiento apunta a una brecha significativa en los procesos de comunicación durante contextos críticos. Esto evidencia la necesidad de reforzar y diversificar los canales comunicativos, garantizando que todos los empleados accedan de manera clara y oportuna a la información esencial en escenarios de crisis.

El hecho de que una proporción relevante de los colaboradores no tenga claridad sobre los protocolos de emergencia podría representar un riesgo para la organización, tanto en términos de coordinación como de seguridad laboral, y pone

de manifiesto la necesidad de establecer mecanismos formales, reiterativos y accesibles de información durante contingencias. Asimismo, refleja la ausencia de una cultura comunicativa orientada a la prevención y a la gestión de crisis, en la que todos los niveles jerárquicos cuenten con herramientas claras y actualizadas para enfrentar situaciones adversas.

Este resultado, además, refuerza los hallazgos previos sobre las dificultades en el flujo de información y la escasez de canales bidireccionales, ya que incluso en contextos donde la comunicación debería intensificarse, algunos trabajadores reportan desconocimiento o exclusión informativa.

De igual forma, en la pregunta abierta sobre qué aspectos deberían fortalecerse para mejorar la comunicación interna, varios colaboradores mencionaron la necesidad de tener mayor claridad en situaciones críticas, establecer canales directos de contacto, usar medios digitales en tiempo real y asegurar que toda la información importante llegue sin intermediarios. Estas respuestas confirman la percepción de que, en situaciones de crisis, los canales actuales no son suficientes ni efectivos, lo que puede agravar la sensación de incertidumbre y disminuir la confianza en la gestión institucional.

A continuación, se presentan los resultados del estudio cualitativo.

El análisis de las entrevistas semiestructuradas realizadas a dos miembros de la alta gerencia, permitió comprender cómo la dirección percibe los procesos de comunicación en la organización. Los resultados se presentan a continuación, organizados en torno a cuatro categorías: canales de comunicación, flujo de información, liderazgo y clima organizacional.

Canales de comunicación

Ambos directivos coincidieron en señalar que los principales medios de comunicación son el correo electrónico, las reuniones presenciales, los comunicados físicos y, en algunos casos, los grupos de WhatsApp. Para la gerencia

“Usamos correo electrónico, reuniones presenciales y comunicados físicos. También

usamos grupos de WhatsApp en algunos casos” (Bedoya, O., entrevista, 7 de abril de 2025).

Sin embargo, mientras que la gerencia considera que estos canales son suficientes para mantener informados a todos los niveles de la empresa, la dirección financiera matiza:

“En general sí, pero hay momentos en los que algunos equipos no se enteran o reciben la información incompleta” (Reina, T., entrevista, 7 de abril de 2025).

Ambos señalaron que las reuniones presenciales y el correo electrónico permiten dejar registro y resolver dudas, pero también admiten que existen limitaciones en el acceso a los canales digitales, especialmente para el personal operativo.

Flujo de información y retroalimentación

En cuanto a la transmisión de información, la gerencia manifestó que el flujo es descendente, partiendo de reuniones con coordinadores que replican la información a sus equipos. La gerencia considera que “la información llega a tiempo y todos están enterados” (Bedoya, O., entrevista, 7 de abril de 2025). Por el contrario, la dirección administrativa reconoce dificultades:

“La información baja por coordinadores, pero depende mucho de si ellos cumplen o no con contar bien las cosas” (Reina, T., entrevista, 7 de abril de 2025).

Respecto a la retroalimentación, la gerencia menciona que recibe preguntas por parte del equipo y, en ocasiones, expresa agradecimientos a los colaboradores, aunque no especifica mecanismos formales establecidos para este proceso. La dirección administrativa advierte que la retroalimentación suele ser informal, verbal o a través de chats, y “no es algo muy frecuente” (Reina, T., entrevista, 7 de abril de 2025). Esto evidencia que no existen protocolos estructurados para el flujo inverso de información, lo que coincide con las percepciones de los empleados en la parte cuantitativa.

Liderazgo

Ambos entrevistados se definieron como líderes cercanos y conciliadores, priorizando el trato humano y el respeto. La gerencia señala:

“Mi estilo es conciliador y cercano. Me gusta mantener un trato humano”
(Bedoya, O., entrevista, 7 de abril de 2025).

La dirección administrativa, aunque se considera cercana, admite que existen “situaciones difíciles que cuesta manejar” (Reina, T., entrevista, 7 de abril de 2025) y que, en momentos de presión, no siempre es posible mantener espacios de escucha para todos. Estas declaraciones, contrastadas con los datos cuantitativos, refuerzan la percepción de un liderazgo accesible pero aún centrado en la gerencia.

Clima organizacional

Sobre el ambiente laboral, ambos coinciden en describirlo como positivo, familiar y colaborativo. La gerencia afirma:

“Muy bueno. Somos una empresa muy unida. La gente está contenta”
(Bedoya, O., entrevista, 7 de abril de 2025).

Teresita añade:

“El ambiente es tranquilo la mayoría del tiempo. Hacemos celebraciones y entregamos bonos, pero creo que también hace falta escuchar más a los empleados” (Reina, T., entrevista, 7 de abril de 2025).

Ambos reconocen la importancia de mantener la motivación del personal a través de incentivos y celebraciones, pero la gerencia administrativa identifica oportunidades para fortalecer los canales de escucha y participación.

En síntesis, el análisis cualitativo muestra que la gerencia valora positivamente el sistema de comunicación existente y destaca el ambiente familiar, pero reconoce limitaciones en la bidireccionalidad, la formalización de los procesos de retroalimentación y la adaptación de los canales a las nuevas demandas digitales. El contraste con los hallazgos cuantitativos evidencia una desconexión entre la visión estratégica de la dirección y la experiencia cotidiana de los colaboradores,

reforzando la necesidad de avanzar hacia una cultura comunicacional más participativa e inclusiva.

Contraste de resultados cuantitativos y cualitativos

El análisis integrado de los datos cuantitativos y cualitativos permite una visión profunda y compleja de los procesos de comunicación interna en la organización. Este contraste revela divergencias sustanciales entre la percepción de los colaboradores y la autopercepción de la alta dirección, lo cual resulta esencial para validar la hipótesis central de este estudio: existen brechas comunicativas que inciden directamente en la efectividad organizacional, el clima laboral y la motivación del personal.

Desde la perspectiva de los colaboradores, los resultados cuantitativos evidencian una estructura comunicativa predominantemente descendente y poco participativa. Se observa una escasez de espacios formales de retroalimentación, una baja percepción de bidireccionalidad y un predominio de estilos de liderazgo autoritario o selectivo. Además, aunque los canales tradicionales como el correo electrónico y las reuniones presenciales siguen siendo los más utilizados, no siempre son percibidos como los más eficaces para satisfacer las necesidades informativas del equipo. Destaca, además, la amplia disposición de los empleados para incorporar nuevas herramientas digitales, lo que refleja una demanda de modernización y de acceso a procesos comunicativos más dinámicos y horizontales.

En contraste, los resultados cualitativos obtenidos a partir de las entrevistas a la alta gerencia y la dirección administrativa ofrecen una visión notablemente más positiva de la situación comunicativa. Los directivos destacan la existencia de canales formales y valoran el ambiente laboral como colaborativo y cercano. Por ejemplo, la gerencia enfatiza que se mantiene un trato humano y conciliador, y ambos directivos resaltan la importancia de mantener celebraciones e incentivos para fortalecer el clima organizacional. No obstante, reconocen también algunas limitaciones: la falta de mecanismos sistemáticos de retroalimentación, la ausencia de canales institucionalizados para la devolución de información y las dificultades para lograr que todos los equipos estén igualmente informados. “Hay momentos en los que

algunos equipos no se enteran o reciben la información incompleta” (Reina, T., entrevista, 7 de abril de 2025).

El contraste más notorio se encuentra en la valoración de la bidireccionalidad. Mientras que la gerencia considera suficientes los canales informales para escuchar a los empleados, la mayoría de los colaboradores manifiesta sentir que su voz no es tomada en cuenta y que existe poca o nula retroalimentación estructurada. Esta desconexión puede estar relacionada con una sobrevaloración, por parte de la dirección, de los intercambios informales como mecanismo legítimo de comunicación, en contraste con la necesidad de los empleados de contar con espacios claros, institucionalizados y recurrentes para expresar opiniones, inquietudes o propuestas.

Asimismo, en el aspecto del liderazgo, se evidencian diferencias en la percepción. Aunque los directivos se autodefinen como cercanos, accesibles y conciliadores, los empleados identifican estilos autoritarios o selectivos en la toma de decisiones y en la resolución de conflictos, lo que refuerza la idea de una cultura organizacional aún marcada por la jerarquía y la centralización.

Otro aspecto relevante es la gestión de la comunicación en situaciones de crisis, como la pandemia, aunque ambos grupos reconocen la importancia de haber comunicado protocolos y medidas, los colaboradores reportan un conocimiento desigual sobre los mismos, lo que sugiere que la estrategia comunicativa no fue completamente clara, oportuna o equitativa en su difusión. Los directivos, por su parte, perciben que los esfuerzos realizados fueron suficientes, reforzando la percepción de una brecha entre la intención comunicativa y la recepción efectiva de los mensajes.

En síntesis, el estudio no solo permitió identificar datos objetivos y medibles, sino también acceder a los discursos institucionales, las representaciones y los matices subjetivos que configuran la vida comunicativa de la organización. El contraste entre ambas perspectivas —colaboradores y gerencia— confirma la existencia de tensiones estructurales y culturales, que pueden ser abordadas mediante una estrategia comunicacional integral y participativa, basada en el diálogo abierto, la transparencia y la construcción colectiva de sentido. Solo a través de una gestión

comunicativa profesionalizada, que reconozca y articule las distintas voces de la organización, será posible avanzar hacia una cultura organizacional más coherente, innovadora y sostenible.

Discusión y conclusiones (1827)

Los resultados obtenidos en esta investigación permiten establecer reflexiones fundamentales sobre el estado de la comunicación interna en una empresa mediana proveedora de insumos hospitalarios en la ciudad de Bogotá. Analizar esta organización como estudio de caso aporta una visión significativa para el sector salud, donde la gestión de la comunicación interna resulta determinante para la eficiencia, la motivación y la cohesión institucional.

Al comparar los hallazgos con los antecedentes revisados, se evidencian tanto coincidencias como divergencias relevantes. En línea con lo planteado por Hernández y Ruiz (2022) y Vitale (2020), la investigación confirma que la ausencia de canales efectivos y la falta de mecanismos de retroalimentación estructurados genera desmotivación y deterioro del clima organizacional. Este fenómeno se expresa de forma contundente en la empresa analizada: más del 60 % de los colaboradores manifiesta insatisfacción con la comunicación interna y cerca del 65 % no percibe bidireccionalidad en los flujos informativos. Esto valida la hipótesis central del estudio: la estructura comunicativa dominante es de carácter descendente, con baja apertura para la participación y la construcción colectiva del sentido.

De manera complementaria, estudios como los de Ghiberto (2021) y Bravo Díaz (2019) han evidenciado que los estilos de liderazgo autoritarios o selectivos predominan en empresas familiares o de estructura jerárquica rígida, dificultando el desarrollo de climas organizacionales participativos. Los resultados de esta investigación refuerzan este argumento, ya que aproximadamente el 40 % de los trabajadores califica el liderazgo gerencial como autoritario y un 25 % adicional lo percibe como selectivo. Esta distribución de percepciones evidencia la necesidad de transformar los estilos de liderazgo hacia enfoques más empáticos, inclusivos y

horizontales, alineados con las tendencias internacionales en gestión del talento humano.

Asimismo, la limitada frecuencia de reuniones de equipo —con apenas un 34.6 % de los empleados reportando encuentros semanales— y el predominio de canales tradicionales como las reuniones presenciales y el correo electrónico, coincide con lo descrito por Zambrano y Pérez (2022), quienes identifican una lenta transición hacia la digitalización en el contexto colombiano, a pesar de la alta disposición de los empleados a adoptar herramientas tecnológicas modernas. De hecho, el 96.2 % de los colaboradores encuestados considera necesario avanzar hacia la digitalización de la comunicación interna, lo que representa una oportunidad estratégica para fortalecer la cultura organizacional y el sentido de pertenencia.

La interpretación de los resultados permite afirmar que existen debilidades estructurales y funcionales que afectan negativamente la eficiencia operativa, la motivación y el bienestar del personal. Por ejemplo, sólo un 25 % de los empleados considera muy efectivos los canales de comunicación, y el 63.5 % afirma que no recibe retroalimentación formal. Esta ausencia de mecanismos sistemáticos para la devolución de información limita el aprendizaje organizacional y el desarrollo profesional, reproduciendo ciclos de insatisfacción y baja proactividad. La alta aceptación de la necesidad de incorporar nuevas herramientas digitales (96.2 %) revela una actitud positiva hacia el cambio y la innovación, siempre que existan procesos de formación y acompañamiento apropiados, tal como sugieren Gómez y Fernández (2018) en sus estudios sobre apropiación tecnológica.

Al revisar la correspondencia entre los objetivos específicos y los resultados obtenidos, se observa una coherencia sólida que valida el enfoque del estudio. El primer objetivo, describir los procesos de comunicación interna, se cumple al documentar con precisión cómo la falta de claridad, oportunidad y bidireccionalidad afecta la gestión cotidiana de la organización. Por ejemplo, el 40.4 % de los trabajadores considera que la información que recibe es buena, pero un 34.6 % la califica como regular y un 13.5 % como deficiente, lo que pone de manifiesto la existencia de vacíos informativos y ambigüedades en las directrices institucionales.

El segundo objetivo, identificar y analizar los canales de comunicación empleados y su efectividad, se aborda mediante el análisis de la preferencia por canales tradicionales, la baja frecuencia de reuniones y la percepción de funcionalidad limitada. Si bien las reuniones presenciales y los correos electrónicos son los medios más utilizados, su predominancia no garantiza una comunicación fluida ni inclusiva. El uso de chats corporativos (15.4 %) y comunicados impresos (5.8 %) queda rezagado, lo que indica la persistencia de una cultura organizacional centrada en lo presencial, con dificultades para aprovechar las ventajas de la comunicación digital.

El tercer objetivo, formular recomendaciones para el fortalecimiento de la comunicación interna y su relación con el clima organizacional, se fundamenta en los hallazgos que resaltan la necesidad de mejorar la retroalimentación, institucionalizar canales bidireccionales y profesionalizar la gestión comunicativa. Por ejemplo, la percepción de liderazgo autoritario se asocia directamente con la escasez de espacios de retroalimentación y la comunicación descendente, lo que influye negativamente en la satisfacción y el compromiso laboral.

En cuanto a la validación de la hipótesis, los resultados tanto cuantitativos como cualitativos evidencian la existencia de brechas significativas entre la percepción de la alta dirección y la experiencia del personal operativo respecto a los procesos comunicativos. Las entrevistas realizadas a la alta gerencia reflejan una visión optimista y funcional sobre la comunicación interna, enfatizando la utilización de canales tradicionales y la confianza en los procesos formales. Sin embargo, los datos cuantitativos revelan una realidad menos favorable: la insatisfacción, la falta de mecanismos de retroalimentación estructurada y las debilidades en la claridad informativa son percibidas como problemas recurrentes por la mayoría de los colaboradores.

Esta disparidad entre el discurso institucional de la gerencia y la experiencia cotidiana del personal operativo evidencia una desconexión que repercute negativamente en la motivación, el clima laboral y la capacidad de respuesta ante los desafíos internos y externos. La falta de escucha activa y la ausencia de espacios sistemáticos para la participación dificultan la adaptación de las estrategias comunicativas y limitan la eficacia de las iniciativas de mejora.

En términos de consistencia interna de los resultados, los hallazgos muestran una articulación clara entre las dimensiones evaluadas: la percepción de liderazgo autoritario se vincula con la escasa retroalimentación, la comunicación descendente y la insatisfacción general respecto a los procesos comunicativos. Del mismo modo, la prevalencia de relaciones laborales formales y la baja interacción entre áreas concuerdan con una estructura jerárquica rígida, poco propicia para la colaboración y la innovación.

La coherencia interna de los datos también se manifiesta en la relación entre la insatisfacción comunicativa y los indicadores de clima organizacional: el 92.3 % de los colaboradores expresó no estar satisfecho con la comunicación interna y un 73.1 % no se siente cómodo con el tono de comunicación de sus jefes, lo que evidencia la conexión entre los estilos de liderazgo, la forma en que circula la información y el bienestar emocional de los equipos. Las relaciones interpersonales, aunque mayoritariamente amables entre compañeros de área (82.7 %), presentan distanciamiento e indiferencia entre áreas distintas (34.6 %), revelando un desafío persistente para el desarrollo de una cultura organizacional cohesionada.

Desde el enfoque de los resultados cualitativos, las entrevistas a la alta gerencia complementan y a la vez contrastan los hallazgos cuantitativos. Si bien los directivos describen una comunicación “fluida y directa”, admiten la ausencia de canales institucionalizados para la retroalimentación y la falta de procesos formalizados para la escucha activa. El hecho de que uno de los gerentes declare: “No tenemos una ruta definida para la retroalimentación, confiamos en la iniciativa individual”, revela una naturalización de la informalidad que puede invisibilizar tensiones internas y debilidades sistémicas. Esta percepción optimista de la gerencia se contrapone a las demandas expresadas por los colaboradores, quienes exigen mayor claridad, inclusión y espacios de participación genuinos.

En cuanto a limitaciones metodológicas, uno de los principales retos de este estudio fue la ausencia de investigaciones previas sobre comunicación interna en organizaciones medianas proveedoras de insumos hospitalarios en Colombia. Esta situación dificulta la comparación y generalización de los resultados, lo que posiciona este trabajo como un estudio de caso con alto valor ilustrativo, pero de alcance limitado en términos de extrapolación. El componente cualitativo, por su

parte, se restringió a dos entrevistas con miembros de la alta gerencia, lo cual puede haber reducido la diversidad de perspectivas recogidas. Futuras investigaciones deberían considerar la inclusión de mandos medios y personal operativo en las entrevistas cualitativas para obtener una visión más integral.

A pesar de estas limitaciones, los hallazgos obtenidos resultan consistentes y suficientemente robustos como para proponer rutas de mejora. Entre las recomendaciones principales se sugiere:

- **Institucionalizar canales digitales** de comunicación permanente (plataformas colaborativas, boletines electrónicos, grupos de mensajería institucional, entre otros).
- **Fortalecer la retroalimentación periódica**, a través de encuestas internas, buzones de sugerencias y reuniones de feedback estructuradas, de modo que los colaboradores puedan expresar sus ideas, inquietudes y propuestas de mejora.
- **Formar en habilidades comunicativas a líderes y mandos medios**, promoviendo estilos de liderazgo participativo, empático y orientado a la escucha activa.
- **Incorporar profesionales en comunicación organizacional**, con formación específica en diagnóstico y gestión estratégica de la comunicación interna.
- **Desarrollar sistemas de evaluación continua** de la comunicación interna, que permitan monitorear el impacto de las acciones implementadas, identificar áreas de oportunidad y ajustar las estrategias conforme a las necesidades del entorno.

Un aspecto que merece particular atención es la gestión de la comunicación en situaciones de crisis. Aunque el 80.8 % de los encuestados afirma conocer el protocolo de crisis implementado durante la pandemia, el restante 19.2 % indica desconocerlo, lo que representa un riesgo institucional importante. Este hallazgo,

además, se relaciona con la percepción de exclusión informativa y la insuficiencia de los canales existentes en contextos extraordinarios. Es fundamental establecer protocolos de comunicación de crisis accesibles, claros y de amplia difusión, acompañados de simulacros y capacitaciones periódicas que garanticen la preparación de todos los niveles jerárquicos.

Desde la perspectiva teórica y práctica, este trabajo ratifica la vigencia de los planteamientos de autores como Martínez (2010), Baroni (2013), Pérez (2006) y Capriotti (2021), quienes subrayan la importancia de la comunicación interna como eje estructurante del clima organizacional, la motivación y la sostenibilidad institucional. La integración de estos marcos conceptuales permitió analizar la comunicación interna como un fenómeno complejo y multifacético, que exige la articulación de variables culturales, estructurales y relacionales para alcanzar resultados efectivos y sostenibles.

En conclusión, la investigación demuestra que la comunicación interna en la organización estudiada presenta fortalezas relacionadas con la disposición al cambio y la convivencia cordial entre algunos equipos, pero enfrenta debilidades críticas en cuanto a bidireccionalidad, retroalimentación, claridad informativa y adaptación tecnológica. Para superar estos desafíos es imprescindible avanzar hacia una cultura organizacional que valore el diálogo, la transparencia, la participación activa y la corresponsabilidad. Sólo así será posible consolidar una comunicación interna que no sólo optimice los flujos de información, sino que potencie el sentido de pertenencia, la motivación y el bienestar colectivo.

Finalmente, la experiencia de este caso puede servir de referente para otras empresas medianas del sector salud que enfrentan retos similares. Replicar este estudio en contextos similares permitirá enriquecer el conocimiento sobre las prácticas comunicativas en organizaciones complejas y contribuirá a la profesionalización de la gestión comunicacional en Colombia y América Latina. La comunicación interna, más que un proceso instrumental, debe ser asumida como un derecho organizacional y un recurso estratégico fundamental para el desarrollo sostenible, la innovación y la humanización del trabajo.

Referencias

- Baroni, F. (2013). *Auditoría de la comunicación interna: Cómo medir y mejorar la comunicación en las organizaciones*. Buenos Aires: La Crujía.
- Bargiela Chiavetta, F. (2021). Estrategias de comunicación interna y compromiso del talento humano en empresas del sector salud. *Revista Iberoamericana de Comunicación*, 23(2), 77-96.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2021). *Estrategias internas de comunicación digital y reorganización operativa en empresas de salud en América Latina*. <https://www.iadb.org/>
- Bravo Díaz, P. (2019). Liderazgo y clima organizacional en empresas familiares: un estudio de caso. *Revista Colombiana de Psicología Organizacional*, 15(1), 121-134.
- Capriotti, P. (2021). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: desafíos y tendencias*. Barcelona: UOC Editorial.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2023). *Informe sectorial: empresas medianas en Bogotá*. <https://www.ccb.org.co/>
- Deetz, S. (2001). Conceptual foundations of organizational communication. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The New Handbook of Organizational Communication* (pp. 3-46). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ghiberto, M. (2021). Liderazgo participativo y comunicación efectiva en clínicas argentinas. *Comunicación y Sociedad*, 43(3), 88-104.
- Gómez, C. (2022). Comunicación interna y ambiente laboral en una empresa del sector salud en Bogotá. *Revista Colombiana de Comunicación Organizacional*, 19(1), 45-62.
- Gómez, C., & Fernández, R. (2018). Digitalización y apropiación tecnológica en la comunicación interna. *Estudios sobre Comunicación y Tecnología*, 12(2), 31-52.
- Hernández, L., & Ruiz, J. (2022). Impacto de la comunicación interna en el bienestar laboral de instituciones hospitalarias de Medellín. *Salud y Sociedad*, 28(2), 130-148.

L Jaime Huamán, G. (2021). Comunicación interna en hospitales durante la pandemia por COVID-19: estudio de casos en Lima, Perú. *Revista Peruana de Salud Pública*, 38(4), 211-228.

Martínez, M. C. (2010). *Comunicación interna: estrategia y gestión*. Bogotá: Ediciones Ecoe.

Meza, S., & Castaño, A. (2019). Efectividad de los canales de comunicación interna en hospitales universitarios de Manizales. *Revista de Comunicación en Salud*, 7(1), 102-119.

Mumby, D. K. (2011). *Organizational Communication: A Critical Approach*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Pérez, R. (2006). *Comunicación para el cambio organizacional*. Madrid: Editorial Síntesis.

Vitale, M. (2020). Deficiencias en la comunicación interna y conflictos interpersonales en clínicas privadas argentinas. *Revista Argentina de Salud y Sociedad*, 27(2), 99-117.

Zambrano, M., & Pérez, L. (2022). Adopción de herramientas digitales en la comunicación interna del sector salud colombiano. *Revista Digital de Comunicación y Empresa*, 11(3), 55-74.

Otros materiales utilizados

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). México: McGraw-Hill.

Organización Mundial de la Salud. (2021). *Marco de ética para investigaciones en salud*. <https://www.who.int/>

Polifarma S.A. (2025). *Cuestionario para gerentes de Polifarma S.A.* (Instrumento interno, no publicado).