



UNIVERSIDAD ESAN

FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Comunicación interna en los auxiliares móviles de una empresa de transporte terrestre de la sede Santa Anita, en la ciudad de Lima, 2025.

Trabajo de Suficiencia Profesional presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el título profesional de Licenciado en Psicología Organizacional.

AUTORES

Alvino Trujillo, Leslie Tatiana

Pizarro Mera, Paola Alexandra

Rupay Delgadillo, Yanira Anais

ASESOR

Gallo Medina, Mario Alonso

ORCID N° 0000-0002-0066-1330

Octubre, 2025

Impresión de resultados de informe de similitud

TSP - Alvino; Pizarro; Rupay VF.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD

1 %

INDICE DE SIMILITUD

1 %

FUENTES DE INTERNET

1 %

PUBLICACIONES

1 %

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

repositorio.esan.edu.pe

Fuente de Internet

1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Activo

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo describir el desarrollo de la comunicación interna entre los auxiliares móviles de una empresa de transporte terrestre en Santa Anita, Lima. La investigación se centró en identificar los canales de comunicación, las barreras existentes, las estrategias informales utilizadas y la percepción de efectividad por parte del personal operativo. Se empleó una metodología cualitativa de carácter exploratorio, utilizando entrevistas semiestructuradas como técnica principal de recolección de información. Los resultados evidencian un sistema comunicacional fragmentado, donde los auxiliares móviles permanecen al margen de los canales formales y dependen de herramientas informales, como WhatsApp, incluso asumiendo costos propios para garantizar la operatividad. Se identificaron barreras organizacionales significativas, caracterizadas por una comunicación predominantemente vertical y la ausencia de mecanismos efectivos de retroalimentación. Frente a estas limitaciones, los trabajadores desarrollan redes de apoyo horizontales que les permiten gestionar la incertidumbre y mantener la continuidad operativa. Se concluye que la falta de un diseño comunicacional inclusivo genera disfunciones sistémicas que afectan la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia del personal, aumentando el riesgo operativo de la organización.

Palabras claves: comunicación interna, barreras de comunicación, comunicación informal, personal operativo, sentido de pertenencia.

Abstract

This study aimed to describe the development of internal communication among mobile assistants at a land transport company in Santa Anita, Lima. The research focused on identifying communication channels, existing barriers, informal strategies used, and the staff's perception of effectiveness. A qualitative exploratory methodology was employed, using semi-structured interviews as the main data collection technique. The results reveal a fragmented communication system, where mobile assistants remain outside formal channels and rely on informal tools, such as WhatsApp, even covering their own costs to ensure operational continuity. Significant organizational barriers were identified, characterized by predominantly vertical communication and the absence of effective feedback mechanisms. In response to these limitations, workers develop horizontal support networks that help them manage operational uncertainty and maintain continuity. It is concluded that the lack of an inclusive communication design generates systemic dysfunctions that affect motivation, commitment, and the sense of belonging of staff, consequently increasing operational risk.

Keywords: internal communication, communication barriers, informal communication, operational staff, sense of belonging.

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 7 |
| Capítulo 1: Planteamiento del Problema | 10 |
| 1.1 Descripción de la situación problemática..... | 10 |
| 1.2 Formulación del problema | 11 |
| 1.2.1 Problema general | 12 |
| 1.2.2 Problemas específicos..... | 13 |
| 1.3 Determinación de los objetivos | 13 |
| 1.3.1 Objetivo general..... | 13 |
| 1.3.2 Objetivos específicos..... | 13 |
| 1.4 Justificación de la investigación..... | 13 |
| Capítulo 2: Marco Teórico | 15 |
| 2.1 Bases teóricas..... | 15 |
| 2.1.1 Comunicación Organizacional..... | 15 |
| 2.1.2 Comunicación interna | 16 |
| 2.1.2.1 Canales de Comunicación Interna | 16 |
| 2.1.2.2 Barrera de la Comunicación Interna | 17 |
| 2.1.2.3 Estrategias comunicacionales informales | 17 |
| 2.1.2.4 Percepciones sobre la comunicación interna | 18 |
| 2.1.3 Síntesis del Marco Teórico y Categorías de Análisis | 20 |
| Capítulo 3: Entorno Empresarial | 23 |
| 3.1 Descripción de la organización..... | 23 |
| 3.2 Comunicación interna en la organización..... | 24 |
| 3.3 Condiciones que generan malestar en la comunicación interna en los auxiliares | 25 |
| Capítulo 4: Metodología | 27 |
| 4.1 Diseño de la investigación | 27 |
| 4.2 Categorías analíticas | 27 |
| 4.3 Población y muestra | 30 |
| 4.3.1. Perfil de los participantes de la investigación | 30 |
| 4.4 Método de recolección de datos | 32 |
| 4.5 Validez de contenido por Juicio de Expertos..... | 33 |
| 4.6 Método de análisis de datos..... | 33 |
| 4.6.1 Fase I: Preparación de Corpus y Sistematización..... | 33 |
| 4.6.2 Fase II: Codificación y creación categorial | 34 |
| 4.6.3 Fase III: Inferencia, inclusión y triangulación..... | 34 |

| | |
|---|-----|
| Capítulo 5: Resultados | 36 |
| 5.1 Síntesis narrativa | 36 |
| 5.1.1 Barreras de comunicación interna | 36 |
| 5.1.2 Canales de Comunicación Interna | 40 |
| 5.1.3 Estrategias informales de la Comunicación Interna | 44 |
| Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones | 53 |
| 6.1 Conclusiones | 53 |
| 6.2 Recomendaciones | 54 |
| 6.2.1 Plan de intervención integral | 55 |
| ANEXOS..... | 65 |
| Anexo N°1: Validación por jueces..... | 65 |
| Anexo N°2: Evaluación de Validez de Contenido por Criterio de Jueces..... | 77 |
| Anexo N°3: Entrevistas semiestructurada..... | 78 |
| Anexo N°4: Descripción de puesto del auxiliar móvil..... | 122 |
| Anexo N°5: Descripción de puesto del Supervisor de programación | 124 |

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Categorización de Teorías | 23 |
| Tabla 2 Definición de dimensiones | 29 |
| Tabla 3 Composición del grupo de participantes | 30 |
| Tabla 4 Fases de Implementación | 52 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 Barrera de la Comunicación Interna | 38 |
| Figura 2 Canales de Comunicación Interna | 41 |
| Figura 3 Estrategias de la Comunicación Interna | 44 |
| Figura 4 Percepción sobre la Comunicación Interna | 47 |

INTRODUCCIÓN

La comunicación interna constituye un elemento esencial en la gestión de cualquier organización, pues permite la coordinación eficaz de tareas y promueve una visión compartida del propósito institucional. Villacorta-Méndez et al. (2023) sostienen que las habilidades directivas en la comunicación son clave para la gestión. En este sentido, la transparencia es fundamental para el clima laboral: Kimani (2023) afirma que una “comunicación transparente genera confianza y credibilidad entre los empleados, ya que demuestra respeto por su inteligencia y fomenta un sentido de inclusión” (p. 16). Por su parte, Benítez (2025) destaca que la adecuada articulación de la comunicación interna refuerza la cohesión entre los colaboradores e influye directamente en la satisfacción laboral. Finalmente, Videira (2023) enfatiza que la correcta gestión de este proceso es fundamental para crear vínculos organizacionales sólidos y una percepción positiva del ambiente de trabajo.

En el sector del transporte terrestre, la comunicación interna se vuelve especialmente estratégica, ya que en estas organizaciones convergen diversos perfiles: conductores, auxiliares móviles, supervisores, mecánicos y personal administrativo. Para que cada grupo pueda cumplir sus responsabilidades, es fundamental que la información fluya de manera clara, precisa y oportuna, garantizando la calidad del servicio. En este contexto, Francés Tecles y Camaño Puig (2023) señalan que contar con canales y procesos de comunicación eficientes es esencial para transmitir indicaciones y resolver imprevistos.

La importancia de la comunicación como factor clave para la coordinación efectiva en la logística es analizada por Curilla et al. (2023) e Inchaustegui (2022), quienes resaltan su impacto en la gestión de la cadena de suministro y la operatividad.

Los auxiliares móviles cumplen un papel clave en este sector, siendo los encargados del traslado de unidades (tanto del cliente interno como del cliente externo) y manteniendo comunicación directa con el supervisor de distribución y el monitor de tráfico nacional para las programaciones. No obstante, en el taller principal de la empresa de transporte en Santa Anita, se observa que este personal enfrenta dificultades internas. Cuando los colaboradores operativos carecen de canales formales, Karsikah et al. (2023) y Men (2014) indican que surgen problemas comunes como la fragmentación de información, propagación de rumores, órdenes contradictorias y la percepción de desigualdad. Esta situación resulta particularmente crítica para los auxiliares, ya que su falta de medios institucionalizados aumenta el riesgo de malentendidos, limita la retroalimentación y afecta su coordinación constante. Por el contrario, Verčič et al. (2023) y Wuersch (2024) demuestran que la gestión adecuada de los flujos de comunicación interna fortalece la motivación y la satisfacción laboral, facilita la coordinación entre áreas y mejora la experiencia de los usuarios del servicio de transporte.

La ausencia de recursos formales obliga a los auxiliares móviles a depender de recursos informales (llamadas telefónicas, aplicaciones de mensajería o interacciones presenciales). Este problema se agrava porque solo el personal administrativo cuenta con canales institucionales (correo corporativo, teléfonos, Sharepoint), mientras que el personal operativo debe usar sus teléfonos personales. Esto, según Francés Tecles y Camaño Puig (2023), es una barrera que surge cuando la comunicación formal es deficiente o inexistente, forzando al colaborador a compensar con vías informales.

La necesidad de comprender a fondo esta problemática impulsa la presente investigación, la cual se justifica por su capacidad de generar un impacto significativo. La identificación de las barreras y los canales informales proporciona a la empresa información diagnóstica esencial para diseñar e implementar soluciones que garanticen la seguridad operativa, reduzcan los errores de coordinación y mitiguen el riesgo asociado al uso de recursos personales. Además, este estudio cualitativo contribuye a la literatura sobre comunicación interna en el personal operativo no administrativo del sector logístico

y de transporte, un nicho poco explorado. Finalmente, la comprensión de cómo la comunicación deficiente afecta la motivación y el compromiso de los auxiliares móviles (como sugieren Videira, 2023; y Kimani, 2023) permitirá proponer mejoras que inciden directamente en el bienestar laboral de un grupo clave de trabajadores.

En este contexto, el presente estudio busca describir cómo se desarrolla la comunicación interna entre los auxiliares móviles y su jefatura, cumpliendo así con el objetivo general de la investigación. Para ello, la metodología cualitativa se centrará en identificar los canales más utilizados, las barreras que enfrentan y los canales informales que emplean para compensar la falta de medios oficiales. Esta aproximación toma como referente la investigación de Elías Aquije y Roncal Prado (2023) sobre la comunicación interna en personal operativo portuario, la cual sirve de guía para explorar categorías temáticas como la accesibilidad y las barreras de la comunicación. Además, se pretende entender cómo estas dinámicas comunicacionales afectan factores clave como su motivación, compromiso y desempeño, elementos cuya dependencia de procesos comunicativos fluidos y vínculos organizacionales sólidos es demostrada por Videira (2023). Finalmente, el Modelo para el Análisis de la Comunicación Interna (MACIn), propuesto por Lucatelli et al. (2023), es utilizado como un marco conceptual sólido que orienta el diagnóstico exhaustivo de la gestión comunicacional, buscando aportar elementos concretos para su mejora en contextos operativos.

Capítulo 1: Planteamiento del Problema

1.1 Descripción de la situación problemática

La comunicación interna es más que un simple intercambio de mensajes; constituye un proceso que construye identidad y sentido de pertenencia en la organización (Verčič, Tkalac-Verčič & Sriramesh, 2020). Sin embargo, la falta de canales estructurados limita la participación del personal y deteriora el clima laboral. Estudios recientes muestran que la calidad de la comunicación interna influye directamente en la confianza y cooperación entre los trabajadores (Curilla, Morales, Poma & VicenteRamos, 2023) y que la ausencia de espacios comunicativos sistemáticos genera incertidumbre y percepciones de exclusión (Rodríguez Delgado, 2025).

En el caso de los auxiliares móviles, la constante desorganización del supervisor de distribución, el programador de ruta y los clientes intensifican estos problemas. Al no contar con mecanismos institucionalizados, dependen de llamadas, mensajes informales o interacciones directas, lo que provoca fragmentación de la información y aumenta el riesgo de errores e interpretaciones equivocadas (Inchaustegui, 2022). Además, la falta de lineamientos claros y de retroalimentación descendente afecta la motivación y el compromiso de los trabajadores (Dueñas, 2022; Ticona-Huanca, Aguirre-Parra & Córdova-Buiza, 2023).

A ello se suma el reciente traslado de operaciones del almacén de Santa Anita a Chorrillos. Si bien antes, con una gestión más fluida, los auxiliares podían culminar su jornada hacia las 5 de la tarde, actualmente se extienden hasta las 9 de la noche, trabajando más de 12 horas diarias. Esta sobrecarga no solo incrementa los costos de personal, sino que también genera fatiga, disminuye progresivamente la eficiencia y afecta la percepción de justicia organizacional, al sentirse los trabajadores más exigidos, pero sin mejoras en los procesos comunicativos que faciliten su labor.

La desigualdad en el acceso a los canales de comunicación también es evidente: mientras el personal administrativo cuenta con correo institucional, intranet y reuniones periódicas, los auxiliares móviles carecen de medios similares, lo que profundiza la percepción de inequidad y dificulta la integración organizacional (Rodríguez Delgado, 2025).

Si bien el supervisor de distribución procura realizar reuniones semanales para identificar oportunidades de mejora, en la práctica estas no siempre llegan a concretarse. Como consecuencia, algunos colaboradores —en especial aquellos con mayor antigüedad— perciben dichos espacios como poco útiles y optan por no asistir, ya que durante varios años han esperado la implementación de mejoras que hasta la fecha no se han materializado.

Estas limitaciones, al no ser resueltas, repercuten en la eficiencia operativa y en la satisfacción laboral de los colaboradores (Karsikah, Kambara, Haryadi & Ramdansyah, 2023; Wuersch, 2024).

A esto se suma un factor crítico: la escasa comunicación fluida ha llevado a que algunos trabajadores decidan renunciar, pese a mostrar buen desempeño. En ocasiones, además, han recibido comentarios de sus propios jefes responsabilizándolos de no querer aportar al equipo o de no mostrar disposición para apoyar, lo que genera sentimientos de injusticia, desmotivación y desgaste emocional. Estas percepciones, sumadas a la sobrecarga laboral y la falta de canales oficiales, no solo profundizan el malestar organizacional, sino que también impactan directamente en la permanencia del personal y en la estabilidad del servicio.

1.2 Formulación del problema

La comunicación interna es un elemento clave en la gestión de cualquier organización, ya que no solo permite coordinar actividades y transmitir directrices, sino que también fortalece la identidad institucional. Cuando se gestiona de manera efectiva, los procesos se vuelven más eficientes y los trabajadores refuerzan su sentido de pertenencia. En cambio, la ausencia de canales claros, su debilidad o informalidad puede afectar directamente la motivación, el compromiso y el desempeño del personal (Verčič, Tkalac-Verčič & Sriramesh, 2020; Andrade, 2015).

En la empresa de transporte terrestre, estas limitaciones se hacen más evidentes debido a la propia dinámica del servicio. Los auxiliares móviles desempeñan un rol crucial: apoyan la logística, mantienen contacto directo con el supervisor de distribución y el programador de ruta, y deben responder con rapidez ante cualquier eventualidad. Para cumplir con estas responsabilidades, necesitan contar con información clara y oportuna. Sin embargo, este grupo de trabajadores no dispone de canales formales de comunicación.

Ante esta situación, dependen de llamadas personales, aplicaciones de mensajería no oficiales o conversaciones directas, lo que provoca dispersión de la información, retrasos y errores en la coordinación de sus actividades.

La literatura respalda esta problemática. Inchaustegui (2022) señala que depender de vías informales fragmenta los mensajes y aumenta la posibilidad de malos entendidos. Asimismo, en el contexto peruano, Rodríguez Delgado (2025) destaca que la falta de acceso a sistemas institucionales genera percepciones de marginación y debilita la integración laboral.

Las consecuencias de esta brecha son claras. La ausencia de instrucciones precisas y retroalimentación oportuna provoca desmotivación, confusión y frustración entre los trabajadores. Karsikah, Kambara, Haryadi y Ramdansyah (2023) afirman que la comunicación interna se relaciona directamente con la satisfacción y el compromiso del personal. Por su parte, Wuersch (2024) advierte que un flujo desordenado de mensajes puede generar sobrecarga informativa y estrés laboral.

En este contexto, los auxiliares móviles de la unidad de carga de dicha empresa de transporte manifiestan la necesidad de contar con canales oficiales que les permitan coordinar eficazmente con el supervisor de distribución, conductores de las unidades móviles y compañeros de turno. La ausencia de estos medios no solo afecta su bienestar laboral, sino que también repercute en la calidad del servicio ofrecido a los clientes, representando un riesgo para la reputación de la empresa. Esta deficiencia comunicacional y de gestión ha generado, además, que algunos colaboradores con experiencia y buen desempeño decidan renunciar, aun cuando se les ofrecieron oportunidades de crecimiento, lo que refleja el impacto negativo que puede tener una comunicación interna ineficaz en la permanencia del personal.

Ante este panorama, surge la necesidad de investigar cómo se desarrolla la comunicación interna entre los auxiliares móviles y su jefatura, qué barreras enfrentan en su labor cotidiana y de qué manera estas limitaciones repercuten en su motivación, compromiso y desempeño.

1.2.1 Problema general

¿Cómo se desarrolla la comunicación interna entre los auxiliares móviles de la sede Santa Anita de una empresa de transporte terrestre en Lima, considerando su percepción sobre el impacto en la motivación, el compromiso y el desempeño laboral?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Qué canales de comunicación interna utilizan los auxiliares móviles en la sede Santa Anita?
- ¿Qué barreras de comunicación enfrentan los auxiliares móviles en el desarrollo de sus funciones?
- ¿Qué estrategias comunicacionales informales emplean los auxiliares móviles para suplir la ausencia de canales formales de comunicación?
- ¿Cómo experimentan los auxiliares móviles la efectividad de la comunicación interna en su entorno laboral?

1.3 Determinación de los objetivos

1.3.1 Objetivo general

Describir cómo se desarrolla la comunicación interna en los auxiliares móviles de la sede Santa Anita de una empresa de transporte terrestre en Lima, considerando su percepción sobre las dinámicas comunicacionales en su entorno laboral.

1.3.2 Objetivos específicos

- Describir los canales y prácticas de comunicación que utilizan los auxiliares móviles en la sede Santa Anita.
- Describir las principales barreras comunicacionales que enfrentan los auxiliares móviles en el desempeño de sus funciones.
- Describir las estrategias informales que emplean los auxiliares móviles para suplir la falta de mecanismos formales de comunicación.
- Describir las percepciones de los auxiliares móviles respecto a la efectividad de la comunicación interna en su entorno laboral.

1.4 Justificación de la investigación

La presente investigación se sustenta en una relevancia tridimensional: social, académica y práctica. Todas ellas se articulan en torno a la necesidad de comprender el desarrollo de la

comunicación interna y su impacto en la calidad de vida laboral del personal operativo. Este estudio busca generar un aporte significativo y tangible, no solo en la gestión organizacional, sino también en la experiencia cotidiana de los auxiliares móviles de la empresa de transporte terrestre.

Desde la dimensión social, la investigación adquiere relevancia al colocar en el centro la humanización de las condiciones laborales. Los auxiliares móviles desempeñan una labor fundamental dentro de la cadena de valor de la empresa; sin embargo, muchas veces se perciben invisibilizados o excluidos debido a la brecha comunicacional. Al analizar cómo la comunicación interna influye en su motivación y compromiso, el estudio contribuye a visibilizar sus necesidades, valorar su esfuerzo y fortalecer su bienestar. De esta manera, se busca no solo comprender, sino también proponer alternativas que incidan directamente en la satisfacción laboral de un grupo clave para el servicio, garantizando que sean reconocidos y escuchados en el marco de la organización.

En el ámbito académico, la tesis se plantea como un aporte al vacío existente en la literatura especializada sobre comunicación interna en contextos operativos. La mayoría de estudios han concentrado su atención en áreas administrativas o en empresas de servicios, dejando de lado el análisis del personal operativo en sectores de alta movilidad, como el transporte terrestre. Explorar la comunicación entre los auxiliares móviles de la sede Santa Anita permite generar evidencia empírica acerca de las dinámicas de los canales informales, las barreras específicas que enfrentan y sus percepciones sobre el impacto de estas limitaciones en su trabajo. Con ello, se complementa la teoría existente y se aporta un marco de referencia sólido para futuras investigaciones enfocadas en la gestión comunicacional en organizaciones logísticas y de alto riesgo operacional.

En cuanto a la dimensión práctica, los hallazgos de este estudio ofrecen a la empresa la posibilidad de contar con un diagnóstico detallado sobre las deficiencias comunicacionales que afectan a los auxiliares móviles. La identificación de las barreras y de la dependencia de vías informales no constituye únicamente un dato de gestión, sino que representa un insumo estratégico para diseñar e implementar canales de comunicación internos claros, formales y accesibles. Estos permitirán optimizar la coordinación, reducir los errores y mitigar riesgos operativos, al mismo tiempo que fortalecerán la confianza y

el sentido de pertenencia del personal. En consecuencia, la investigación se convierte en un aporte aplicado que, además de mejorar la eficiencia organizacional, contribuye a generar un entorno laboral más justo y equitativo.

En conjunto, esta investigación trasciende el análisis teórico para transformarse en una propuesta orientada a la acción, cuyo fin es mejorar la gestión comunicacional y, con ello, la calidad de vida laboral y la dignidad profesional de los trabajadores que sostienen la operación diaria del transporte interprovincial.

Capítulo 2: Marco Teórico

2.1 Bases teóricas

2.1.1 Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional constituye un proceso esencial para el funcionamiento y sostenibilidad de toda institución, articulando los objetivos institucionales con las acciones individuales y facilitando la coordinación, cohesión y sentido de pertenencia entre los trabajadores (Bryce & Kimani, 2024). Según Verčič et al. (2023), la literatura contemporánea ha desplazado la visión instrumental de la comunicación —centrada únicamente en la transmisión de información— hacia un enfoque más relacional, donde se enfatiza la construcción de significados compartidos y la participación activa de los colaboradores. Este enfoque contribuye al desarrollo de una cultura basada en la confianza, colaboración y aprendizaje continuo (Francés-Tecles & Camaño-Puig, 2023).

- La comunicación organizacional integra dimensiones estructurales y humanas, alineando los valores corporativos con las experiencias cotidianas de los trabajadores, lo que fortalece entornos participativos y emocionalmente saludables (Francés-Tecles & Camaño-Puig, 2023). Además, se distingue entre:
- Comunicación formal: medios institucionales como correos, reuniones y reportes, que buscan coherencia y trazabilidad (Curilla et al., 2023).
- Comunicación informal: interacciones espontáneas entre los miembros de la organización, que aportan fluidez y cercanía en las relaciones laborales (Curilla et al., 2023; Bryce & Kimani, 2024).

En contextos de alta movilidad, como el transporte terrestre, la efectividad de los canales comunicativos es determinante para mantener coordinación, seguridad operativa y bienestar del personal (Ticona-Huanca, Aguirre-Parra & Córdova-Buiza, 2023).

Aplicación práctica: Este enfoque teórico permite analizar cómo los auxiliares móviles perciben y utilizan los distintos canales de comunicación en su trabajo diario.

2.1.2 Comunicación interna

La comunicación interna se concibe como el conjunto de procesos, canales y estrategias que facilitan el flujo de información y la integración de los miembros dentro de la organización (francés-Tecles & Camaño-Puig, 2023). A diferencia de la comunicación externa, la interna se enfoca en los vínculos entre niveles jerárquicos y funcionales, construyendo un espacio simbólico donde los trabajadores interpretan y comparten significados sobre su rol y la cultura organizacional (Videira, 2023).

Actualmente, se promueve un enfoque bidireccional y participativo, donde los trabajadores son actores activos dentro de los procesos comunicativos, fortaleciendo motivación, confianza y compromiso laboral (Bryce & Kimani, 2024).

Direcciones de la comunicación interna

- Descendente: transmisión de información de la dirección hacia los operativos, incluyendo políticas, lineamientos e instrucciones (Verčič et al., 2023).
- Ascendente: permite que los trabajadores expresen opiniones, inquietudes o sugerencias hacia la jefatura (Verčič et al., 2023).
- Horizontal: comunicación entre colaboradores del mismo nivel para coordinar tareas o resolver problemas cotidianos (Verčič et al., 2023).

2.1.2.1 Canales de Comunicación Interna

Los canales de comunicación interna constituyen los medios mediante los cuales circula la información dentro de la organización, facilitando la coordinación y comprensión mutua entre sus miembros (Curilla et al., 2023).

Se clasifican en:

- Formales: reuniones programadas, correos institucionales, memorandos y plataformas corporativas, que garantizan control y trazabilidad (Francés-Tecles & Camaño-Puig, 2023).
- Informales: conversaciones espontáneas, grupos de mensajería y llamadas personales, que fortalecen la fluidez de la comunicación cotidiana (Bryce & Kimani, 2024; Verčič et al., 2023).

La selección del canal adecuado depende del tipo de mensaje, urgencia, nivel jerárquico y contexto organizacional (Bryce & Kimani, 2024). En ambientes dinámicos, los trabajadores suelen preferir canales rápidos e interactivos, como mensajería instantánea o llamadas telefónicas, mientras que los canales escritos se emplean para documentación o planificación (Curilla et al., 2023).

2.1.2.2 Barrera de la Comunicación Interna

Las barreras dificultan la transmisión efectiva de información y pueden clasificarse en:

- Físicas: ruido, distancia geográfica o limitaciones tecnológicas (Curilla et al., 2023).
- Semánticas: malentendidos por diferencias en códigos, términos o contextos (Francés-Tecles & Camaño-Puig, 2023).
- Psicológicas: emociones, desconfianza o actitudes que distorsionan la interpretación del mensaje (Francés-Tecles & Camaño-Puig, 2023).
- Organizacionales: estructuras jerárquicas rígidas, burocracia o estilos de liderazgo que limitan el flujo de información (Videira, 2023).

En contextos dinámicos y con alta movilidad, como el transporte terrestre, la ausencia de canales institucionales accesibles hace que los trabajadores dependan de medios informales, generando posibles descoordinaciones y pérdida de trazabilidad (Ticona-Huanca et al., 2023).

2.1.2.3 Estrategias comunicacionales informales

Las estrategias informales son prácticas espontáneas que permiten resolver dudas, coordinar acciones y mantener flujo de información, complementando los canales formales (Curilla et al., 2023; Verčič et al., 2023).

Estas estrategias fortalecen la cooperación, rapidez en la toma de decisiones y confianza entre los miembros de la organización (Bryce & Kimani, 2024). En entornos operativos, como las empresas de transporte, el uso de grupos de WhatsApp, llamadas personales y coordinaciones directas se convierte en el principal medio de coordinación diaria (Ticona-Huanca et al., 2023; Francés-Tecles & Camaño-Puig, 2023).

2.1.2.4 Percepciones sobre la comunicación interna

Las percepciones sobre la comunicación interna reflejan la forma en que los trabajadores interpretan, valoran y experimentan los procesos comunicativos dentro de la organización. Este componente subjetivo es fundamental, pues condiciona cómo los empleados entienden la información, evalúan su utilidad y establecen su nivel de conexión con la institución.

Según Weick (1995), los individuos no solo reciben mensajes, sino que construyen significados a partir de ellos, en un proceso continuo de interpretación denominado *sensemaking*. Desde esta perspectiva, la percepción de la comunicación interna implica cómo los trabajadores otorgan sentido a la información que circula, considerando su contexto, experiencias previas y las relaciones que mantienen con sus pares y superiores. Así, la comunicación se convierte en un proceso relacional que moldea la forma en que los colaboradores comprenden su entorno laboral.

1. Efectividad percibida de la comunicación interna

La efectividad comunicacional, desde una mirada perceptiva, depende de la claridad, oportunidad y accesibilidad de los mensajes, así como del grado en que los trabajadores sienten que la información recibida les permite cumplir sus funciones de manera adecuada. Verčič, Verčič y Sriramesh (2023) destacan que las percepciones de efectividad están estrechamente vinculadas con la confianza y la credibilidad organizacional: cuando los empleados perciben que los canales son adecuados y que existe coherencia entre los mensajes y las acciones institucionales, se fortalece su compromiso y satisfacción.

En entornos operativos, la percepción de efectividad se asocia además con la capacidad de la comunicación para facilitar la coordinación de tareas, reducir ambigüedades y mantener

informados a los trabajadores sobre cambios o disposiciones relevantes. La ausencia de canales claros o de retroalimentación genera interpretaciones confusas y disminuye la credibilidad de los mensajes institucionales.

2. Comunicación interna y motivación laboral

La motivación laboral está estrechamente relacionada con la forma en que los empleados perciben la calidad de la comunicación interna. Men y Yue (2019) demostraron que una comunicación interna abierta, empática y bidireccional favorece la motivación intrínseca, al promover emociones positivas, reconocimiento y sentido de valoración. Cuando los trabajadores perciben que sus voces son escuchadas y que la organización se interesa por su bienestar, se incrementan los niveles de compromiso y disposición hacia las metas colectivas.

Asimismo, Verčič et al. (2023) sostienen que las percepciones de transparencia y equidad comunicativa fortalecen el compromiso emocional, ya que los trabajadores interpretan la comunicación como un reflejo del respeto y la justicia organizacional. De esta manera, la motivación no depende únicamente de factores externos, sino de la calidad percibida de las relaciones comunicativas cotidianas.

3. Comunicación interna y sentido de pertenencia

El sentido de pertenencia se desarrolla cuando los trabajadores perciben una conexión simbólica y emocional con la organización, basada en experiencias comunicativas coherentes y significativas. Ticona-Huanca, Ocampo y Arosquipa (2023) identifican que la comunicación interna desempeña un rol esencial en este proceso, al permitir que los empleados se sientan informados, incluidos y partícipes del propósito institucional.

Cuando la comunicación es percibida como cercana, bidireccional y constante, se refuerza la identificación con la organización y la confianza hacia los líderes. Por el contrario, la ausencia de diálogo o la percepción de mensajes unilaterales puede generar distanciamiento simbólico y una débil integración grupal. En contextos de alta movilidad, como el trabajo de los auxiliares móviles, la comunicación interna representa un medio clave para mantener el vínculo psicológico con la institución, aun cuando las condiciones laborales impliquen distancia física o rotación de espacios.

2.1.3 Síntesis del Marco Teórico y Categorías de Análisis

El estudio se fundamenta principalmente en el enfoque simbólico–interpretativo, que concibe la comunicación como construcción de significados compartidos (Weick, 1995; Verčič et al., 2023). Complementariamente, se incorporan los aportes de Robbins (2013) para analizar flujos y canales formales e informales.

De esta revisión se derivan las siguientes categorías de análisis, que guiarán la recolección y codificación de datos:

1. Canales de comunicación interna: formales e informales.
2. Barreras de comunicación interna: físicas, semánticas, psicológicas y organizacionales.
3. Estrategias comunicacionales informales: redes de apoyo y coordinación espontánea.
4. Percepciones sobre la comunicación interna: efectividad, motivación y sentido de pertenencia.

Tabla 1 Categorización de Teorías

| Categoría teórica | Subcategorías | Definición operativa / Qué se busca describir | Autores base |
|--|---|--|--|
| Canales de comunicación interna | <ul style="list-style-type: none"> • Formales (reuniones, correos, reportes, plataformas digitales) • Informales (conversaciones, WhatsApp, llamadas personales) | Medios mediante los cuales circula la información entre los auxiliares móviles y la jefatura; se observa cómo se emplean, su accesibilidad y eficacia en la coordinación y el flujo de información. | Robbins (2013); Verčič et al. (2023); Curilla et al. (2023); Bryce & Kimani (2024) |
| Barreras de comunicación interna | <ul style="list-style-type: none"> • Físicas (distancia, ruido, limitaciones tecnológicas) • Semánticas (malentendidos, códigos no compartidos) • Psicológicas (desconfianza, emociones) • Organizacionales (jerarquía, burocracia) | Obstáculos que dificultan el flujo de información; se analiza cómo se presentan y afectan la coordinación, motivación y desempeño de los auxiliares móviles. | Robbins (2013); Videira (2023); Francés-Tecles & Camaño-Puig (2023); Ticona-Huanca et al. (2023) |
| Estrategias de informales comunicación | <ul style="list-style-type: none"> • Redes de apoyo • Coordinación de apoyo | Formas no institucionalizadas de comunicación que permiten coordinar tareas, resolver imprevistos y compartir información; se observa cómo los trabajadores implementan estas estrategias en su práctica diaria. | Verčič et al. (2023); Curilla et al. (2023); FrancésTecles & Camaño-Puig (2023); Bryce & Kimani (2024) |
| Percepciones la sobre comunicación interna | <ul style="list-style-type: none"> • Efectividad • Motivación • Sentido de pertenencia | Cómo los auxiliares móviles valoran y experimentan la comunicación interna; se busca comprender su influencia percibida en motivación, compromiso y desempeño laboral. | Weick (1995); Men & Yue (2019); Verčič et al. (2023); Ticona-Huanca et al. (2023) |

Fuente: Elaboración propia (2025)

Capítulo 3: Entorno Empresarial

3.1 Descripción de la organización

La organización objeto de estudio es una de las más representativas en el sector del transporte terrestre en el Perú. Forma parte de un sólido grupo empresarial y cuenta con varias décadas de trayectoria, lo que le ha permitido consolidarse como un referente en el mercado nacional. Su prestigio se sustenta en la modernidad de su flota, el cumplimiento de protocolos de seguridad, la cobertura nacional de sus operaciones y una apuesta permanente por la innovación en sus procesos.

En la actualidad, la empresa estructura sus operaciones en tres unidades de negocio claramente definidas:

- Unidad de Pasajeros (UNE PAX): se orienta al transporte interprovincial de personas, ofreciendo una amplia red de rutas que conecta diversas regiones del país. Se caracteriza por sus altos estándares de seguridad, puntualidad y comodidad, consolidándose como una opción confiable para los usuarios.
- Unidad de Envíos (UNE CARGO): especializada en el servicio de logística y transporte de carga y encomiendas a nivel nacional. Esta unidad se ha convertido en un pilar estratégico para la diversificación de la empresa, respondiendo a la creciente demanda de soluciones logísticas rápidas y seguras.
- Unidad Minera (UNE TIN): brinda el servicio de transporte de personal para el sector minero, considerado uno de los rubros más relevantes de la economía peruana. La operación de esta unidad se ajusta a rigurosos estándares de seguridad y eficiencia, en concordancia con las exigencias propias de la industria extractiva.

La empresa tiene presencia en distintas ciudades del Perú a través de terminales y agencias, lo que le permite ofrecer un servicio con amplia cobertura y garantizar la continuidad de sus operaciones. Este alcance, sumado a la diversidad de servicios, refleja una capacidad organizativa que trasciende el transporte de pasajeros para posicionarse como un actor clave en el sector logístico y de movilidad.

En cuanto a su estructura laboral, la organización cuenta con un equipo conformado por personal administrativo y operativo. Entre los primeros se incluyen áreas como finanzas, recursos humanos, operaciones y atención al cliente; mientras que en el ámbito operativo

destacan conductores, mecánicos, personal de seguridad, tripulación de viaje y, especialmente, los auxiliares móviles. Estos últimos desempeñan un rol fundamental en la Unidad de Envíos, ya que se encargan de la manipulación, verificación y organización de la carga, además de actuar como enlace entre las áreas administrativas y operativas.

La magnitud de la empresa y la diversidad de funciones de su personal convierten a la comunicación interna en un eje crítico para el logro de los objetivos. La coordinación de un personal heterogéneo y en constante movimiento exige flujos comunicacionales claros, oportunos y consistentes, donde la información fluya en tres direcciones: descendente (instrucciones de supervisores), ascendente (retroalimentación y reportes del personal operativo) y horizontal (coordinación entre pares y con otras áreas).

Gracias a estos atributos, la organización no solo ha alcanzado un lugar destacado en el mercado nacional, sino que también enfrenta el desafío permanente de fortalecer sus canales de comunicación para mantener la eficiencia operativa y el compromiso de sus trabajadores, especialmente de aquellos que cumplen labores en entornos de alta demanda, como los auxiliares móviles.

3.2 Comunicación interna en la organización

La comunicación interna constituye un eje estratégico en la organización, ya que permite articular las acciones entre las distintas áreas, garantizar la continuidad de las operaciones y fortalecer la cohesión entre los colaboradores. En una empresa de transporte terrestre con gran diversidad de servicios y personal, la efectividad comunicacional adquiere un rol determinante, pues de ella depende no solo la eficiencia de los procesos, sino también la seguridad de las operaciones y la satisfacción de los clientes.

En las áreas administrativas, los canales formales se encuentran claramente definidos. Se utilizan correos corporativos, plataformas digitales, comunicados institucionales y reuniones periódicas que permiten transmitir información estratégica, coordinar proyectos y alinear a los equipos con los objetivos de la organización. Estos mecanismos favorecen un flujo de comunicación ordenado, accesible y verificable, lo que contribuye a la toma de decisiones y al fortalecimiento de la cultura corporativa.

Sin embargo, en el área operativa —especialmente en la Unidad de Envíos— la dinámica comunicacional presenta particularidades. Los auxiliares móviles, al estar en

constante desplazamiento por rutas y terminales, carecen de canales oficiales adaptados a su contexto. Su comunicación se desarrolla principalmente a través de interacciones rápidas como llamadas telefónicas, mensajes informales o conversaciones improvisadas, las cuales, si bien permiten resolver emergencias de manera inmediata, también generan riesgos de fragmentación, pérdida de información y contradicciones en las instrucciones.

En este entorno, los flujos de comunicación se manifiestan en tres niveles:

- **Descendente**, a través de las directrices que los supervisores transmiten a los auxiliares móviles, fundamentales para la organización de sus tareas diarias.
- **Ascendente**, cuando los auxiliares reportan incidencias, dificultades o necesidades detectadas en la operación, aunque muchas veces estas comunicaciones no reciben una retroalimentación adecuada.
- **Horizontal**, en la coordinación constante entre auxiliares y conductores para ejecutar sus labores de manera segura y eficiente.

No obstante, se han identificado limitaciones relevantes. La ausencia de protocolos claros y canales oficiales genera desigualdades: mientras en administración la comunicación está institucionalizada, en el área operativa prevalece la dependencia de canales informales. Esta situación puede derivar en malentendidos, retrasos, conflictos y, en algunos casos, en la percepción de invisibilidad o falta de valoración del rol de los auxiliares móviles dentro de la organización.

En consecuencia, la comunicación interna en la empresa refleja un escenario dual: por un lado, estructuras sólidas y organizadas en el nivel administrativo; por otro, un esquema informal y fragmentado en la operación de campo. Comprender estas dinámicas resulta esencial para identificar los retos y plantear mejoras que permitan no solo optimizar los procesos logísticos, sino también fortalecer la motivación y el compromiso de los colaboradores operativos.

3.3 Condiciones que generan malestar en la comunicación interna en los auxiliares

La comunicación interna, cuando no se gestiona adecuadamente, puede convertirse en una fuente de malestar para los trabajadores, especialmente en áreas operativas con alta

exigencia y dinamismo como la unidad de envíos. En el caso de los auxiliares móviles, su experiencia cotidiana refleja una serie de limitaciones que afectan tanto su desempeño como su bienestar laboral.

En primer lugar, la ausencia de canales formales adaptados a su realidad de movilidad genera vacíos en la transmisión de información. Mientras en las áreas administrativas predominan herramientas institucionales como correos electrónicos, plataformas digitales o reuniones programadas, los auxiliares dependen en gran medida de llamadas personales o mensajes improvisados. Esta diferencia produce sensaciones de inequidad y la percepción de que su rol no recibe la misma atención que otras áreas.

Otro aspecto crítico es la fragmentación y tardanza en las instrucciones. Las indicaciones de los supervisores no siempre son claras, completas ni llegan a tiempo, lo que provoca confusión, retrasos en la coordinación de actividades y aumento de errores en la operación. La falta de retroalimentación estructurada también refuerza la idea de que las observaciones o sugerencias de los auxiliares no son tomadas en cuenta, debilitando su compromiso y sentido de pertenencia.

Asimismo, la sobrecarga de mensajes en cortos periodos de tiempo, sin un orden ni priorización, genera estrés y desorganización. Al no contar con protocolos estandarizados que guíen su labor, los auxiliares deben improvisar soluciones inmediatas, lo que incrementa la presión operativa y eleva el riesgo de conflictos entre compañeros.

Finalmente, la dependencia de la comunicación informal potencia los problemas ya mencionados. Cuando la información circula de manera fragmentada entre colegas o mediante chats no oficiales, surgen rumores, malos entendidos y conflictos interpersonales, lo que deteriora tanto la coordinación como la confianza entre los equipos.

En conjunto, estas condiciones evidencian que los auxiliares móviles no solo enfrentan barreras funcionales en su comunicación, sino también una serie de factores emocionales y relacionales que impactan en su motivación, su compromiso y la percepción de justicia organizacional. Identificar estos puntos de malestar resulta fundamental para diseñar estrategias que fortalezcan la comunicación interna y, con ello, mejorar tanto la eficiencia operativa como el bienestar del personal.

Capítulo 4: Metodología

4.1 Diseño de la investigación

Esta investigación se centra en un enfoque cualitativo, porque lo que nos interesa es entender de manera profunda cómo viven y perciben los auxiliares móviles la comunicación interna en su trabajo diario. Creswell y Poth (2018) señalan que este enfoque permite capturar experiencias, emociones y significados que solo se pueden conocer escuchando directamente a quienes forman parte del proceso, en lugar de limitarse a medir variables o números.

El estudio sigue un diseño exploratorio-descriptivo e interpretativo, lo que significa que buscamos primero identificar (explorar) y luego describir cómo se desarrollan los procesos comunicativos en este grupo de trabajadores y, al mismo tiempo, entender cómo influyen en su percepción de motivación, compromiso y desempeño. Hernández, Fernández y Baptista (2014) explican que este tipo de diseño permite conocer los fenómenos sociales y organizacionales en profundidad, priorizando la comprensión detallada sobre la generalización.

4.2 Categorías analíticas

En esta investigación se plantea la comunicación interna como la variable principal, entendida como el proceso mediante el cual circula la información entre los distintos niveles de la organización y se fortalecen las relaciones laborales.

A partir de esta idea central, se identifican varias categorías analíticas que permiten observar cómo se desarrolla la comunicación entre los trabajadores del área operativa. Estas categorías se tomaron como referencia para guiar el análisis de las entrevistas y reconocer los aspectos que influyen en la coordinación, la motivación y el desempeño de los auxiliares móviles. De esta manera, la operacionalización permite vincular los conceptos teóricos con las situaciones reales observadas en el campo de estudio.

En el siguiente cuadro (Tabla 2) se presentan la variable principal y las categorías analíticas que orientan el proceso de análisis, junto con sus definiciones e indicadores correspondientes:

Tabla 2 Definición de dimensiones

| Dimensiones | Nombre | Definición operacional | Subcategorías |
|-------------------------------------|---------------------------------|--|---|
| Variable principal | Comunicación interna | Proceso mediante el cual fluye la información dentro de la organización, permitiendo coordinación, retroalimentación y sentido de pertenencia. | <ul style="list-style-type: none"> • • Flujo de información • Claridad del mensaje • Retroalimentación Sentido de pertenencia |
| Variable secundaria/ categoría 1 | Canales de comunicación interna | Medios formales e informales empleados para transmitir información entre los miembros de la organización. | <ul style="list-style-type: none"> • Canales formales: correo, reuniones, intranet. • Canales informales: llamadas, mensajería instantánea, conversaciones. |
| Variable secundaria/ categoría 2 | Barreras de comunicación | Factores que impiden o dificultan la transmisión efectiva de información dentro de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> • • Organizacional • Física • Psicológica • Semántica |

| | | | |
|-----------------------------------|--|--|---|
| Variable secundaria / categoría 3 | Estrategias informales de comunicación | Prácticas y recursos no institucionalizados empleados por los trabajadores para resolver problemas de comunicación. | <ul style="list-style-type: none"> • Redes de apoyo • Coordinación espontanea |
| Variable secundaria / categoría 4 | Percepciones sobre la comunicación interna | Cómo los auxiliares móviles valoran y experimentan la comunicación interna; se busca comprender su influencia percibida en motivación, compromiso y desempeño laboral. | <ul style="list-style-type: none"> • Efectividad • Motivación • Sentido de pertenencia |

Fuente: Elaboración propia (2025)

4.3 Población y muestra

La población de interés está formada por los auxiliares móviles de la sede Santa Anita, quienes participan directamente en la operación diaria de la empresa. Según los registros internos, este grupo está compuesto por 25 trabajadores.

Para la selección de los participantes se utilizó un muestreo intencional, escogiendo a quienes estuvieran disponibles y asegurando diversidad en antigüedad, rutas y horarios de trabajo. Finalmente, se entrevistó a 10 auxiliares móviles. En investigaciones cualitativas, este número es suficiente para alcanzar la saturación teórica, es decir, el momento en que la información obtenida comienza a repetirse y deja de aportar datos nuevos a los relatos de los entrevistados (Guest, Bunce & Johnson, 2006; Patton, 2015).

A continuación, se detalla la composición del grupo participante:

Tabla 3 Composición del grupo de participantes

| Código | Cargo | Antigüedad | Sede |
|--------|----------------|------------|-------------|
| P1 | Auxiliar móvil | 7 años | Santa Anita |
| P2 | Auxiliar móvil | 4 años | Santa Anita |
| P3 | Auxiliar móvil | 1 año | Santa Anita |
| P4 | Auxiliar móvil | 7 años | Santa Anita |
| P5 | Auxiliar móvil | 1 año | Santa Anita |
| P6 | Auxiliar móvil | 6 meses | Santa Anita |
| P7 | Auxiliar móvil | 5 años | Santa Anita |
| P8 | Auxiliar móvil | 8 meses | Santa Anita |
| P9 | Auxiliar móvil | 5 años | Santa Anita |
| P10 | Auxiliar móvil | 6 meses | Santa Anita |

Fuente: Elaboración propia (2025)

4.3.1. Perfil de los participantes de la investigación

Para comprender de manera integral las características de la población participante, se detalla el perfil de los cargos involucrados en el estudio, los cuales constituyen los ejes

operativos de la comunicación interna analizada. Esta descripción permite contextualizar las funciones, responsabilidades y condiciones laborales de los colaboradores que integraron la muestra, en concordancia con los objetivos de la investigación.

4.3.1.1 Perfil del auxiliar móvil

El auxiliar móvil cumple un rol operativo fundamental dentro del proceso logístico, orientado a la recepción, verificación y distribución de mercaderías. Su función principal consiste en realizar la entrega o aceptación de documentos y productos, apoyar en el recojo, reparto y clasificación de los mismos, asegurando su correcto traslado conforme a los procedimientos internos. Reporta jerárquicamente al monitor de tráfico nacional y mantiene coordinación directa con el supervisor de programación.

Entre sus principales funciones se encuentran la verificación del embalaje y estado de las mercaderías, la firma de manifiestos de recepción y despacho, el pesaje y determinación de modalidades de flete, así como la clasificación y estiba del material en las unidades móviles. También participa en inventarios diarios y en el registro de ubicación de la mercadería en el almacén.

El puesto requiere como formación mínima la educación secundaria completa, valorándose la experiencia previa en labores de apoyo o de características similares. Se consideran deseables conocimientos básicos en manejo de guías y nociones sobre la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. Este colaborador desarrolla su labor principalmente en campo, en jornadas de lunes a sábado, bajo condiciones que demandan el uso de implementos de seguridad personal como casco, lentes, calzado y vestimenta de protección. Su rol es clave para garantizar la trazabilidad de los procesos y la correcta ejecución de las operaciones diarias. (ANEXO 4)

4.3.1.2 Perfil del supervisor de programación

El supervisor de programación desempeña un rol de articulación estratégica entre la jefatura de almacén y distribución y el personal operativo. Su misión consiste en asegurar la programación de pedidos de recojo, reparto y devoluciones, optimizando la utilización de la flota propia y de terceros, y garantizando la atención oportuna a los requerimientos del cliente según los estándares institucionales. Reporta directamente al jefe de almacén y

distribución y tiene bajo su supervisión al coordinador de programación, choferes de móvil, auxiliares móviles, auxiliares inhouse, monitores de tráfico nacional y supervisores de operaciones.

Entre sus funciones se incluyen la gestión y control de la programación de pedidos, la generación y comunicación de reportes a las áreas involucradas, la coordinación con proveedores de transporte, y el seguimiento al mantenimiento y abastecimiento de combustible de las unidades. Además, supervisa el cumplimiento de capacitaciones, acreditaciones y normas de seguridad del personal a su cargo.

El perfil profesional requiere estudios técnicos concluidos o universitarios en los últimos años de administración, ingeniería industrial, computación o carreras afines, así como experiencia mínima de un año en transporte y distribución de carga. Se valoran conocimientos de rutas, consolidación de cargas y normativa vigente en seguridad y salud en el trabajo. El puesto exige un dominio intermedio de herramientas de Office y una alta capacidad de organización y liderazgo operativo.

Ambos perfiles reflejan la complementariedad entre la gestión administrativa y la ejecución operativa, aspectos esenciales para el análisis de la comunicación interna. La interacción entre el supervisor de programación y el auxiliar móvil constituye el núcleo del sistema comunicacional abordado en esta investigación, por lo que su comprensión resulta clave para el desarrollo de las propuestas de mejora presentadas en los capítulos posteriores. (ANEXO 5)

4.4 Método de recolección de datos

El instrumento utilizado fue la entrevista semiestructurada, elegida por su flexibilidad y porque permite profundizar en las experiencias y percepciones de los auxiliares móviles, sin perder de vista los temas clave de la investigación (Kvale & Brinkmann, 2009).

Las entrevistas se realizaron de manera individual y tuvieron una duración aproximada de 20 a 40 minutos. Para guiar la conversación se utilizó una guía que incluía preguntas sobre:

- Las direcciones de la comunicación interna (descendente, ascendente y horizontal).

- Los factores que generan malestar, como información incompleta, retrasos o rumores.
- Las percepciones de los auxiliares sobre posibles mejoras en la comunicación interna.

Antes de iniciar cada entrevista, se explicó a los participantes el propósito del estudio y se garantiza la confidencialidad y el anonimato de sus respuestas. Todos firmaron un consentimiento informado, siguiendo los principios éticos de la APA (2020). Las conversaciones fueron registradas a través de una reunión vía teams y complementadas con notas de campo, asegurando así la fidelidad en la recolección de la información.

4.5 Validez de contenido por Juicio de Expertos

Para asegurar la validez de contenido del instrumento, se realizó una validación por juicio de expertos. Tres especialistas profesionales en Psicología Organizacional y comunicación organizacional evaluaron la claridad, coherencia y pertinencia de las preguntas del guion de entrevista semiestructurada. El acuerdo interjueces se cuantificó mediante el Coeficiente de Aiken. El análisis arrojó un Coeficiente de Aiken global de 0.90 para los ocho ítems, lo que indica un Alto Grado de Acuerdo y confirma la validez de contenido del instrumento. Tras el análisis de sus observaciones, se realizaron ajustes en la redacción de los ítems con menor puntaje (P1, P6 y P8) para eliminar cualquier ambigüedad y optimizar la riqueza del dato cualitativo. (Anexo 2).

4.6 Método de análisis de datos

El tratamiento de las narrativas obtenidas de los 10 Auxiliares Móviles se ejecutó bajo el marco teórico del Análisis de Contenido propuesto por Klaus Krippendorff (2019), un enfoque sistemático que permite la inferencia válida y replicable de los datos textuales. Este proceso metodológico se estructuró en tres fases secuenciales:

4.6.1 Fase I: Preparación de Corpus y Sistematización

La finalidad de esta fase fue garantizar la replicabilidad y la sistematicidad del corpus de datos:

1. Transcripción y Limpieza: Las entrevistas, registradas mediante la plataforma Google Teams, fueron transcritas inicialmente de forma automática. Se procedió a una revisión manual exhaustiva para asegurar la literalidad y la fidelidad del texto

(Replicabilidad). Se eliminaron identificadores personales y se reemplazaron por seudónimos para preservar el anonimato.

2. Definición de Unidades de Análisis: Se establecieron formalmente las unidades para la codificación:
 - Unidad de Registro (UR): Se definió como la unidad de significado o la frase completa que captura la percepción de un colaborador (Krippendorff, 2019). Esto prioriza el contexto sobre la frecuencia de una sola palabra.
 - Unidad de Contexto (UC): Se etiquetó cada transcripción con el Rol (Auxiliar Móvil) y el Área (Operativa/Santa Anita) para permitir la Validez contextual y la posterior inferencia de patrones asociados a su función.
3. Inmersión Total: Se realizó la lectura y relectura de las 10 transcripciones, acompañada de la generación de memos analíticos en Atlas.ti 9. Este proceso de inducción permitió que los conceptos clave comenzaran a emerger directamente de la voz de los participantes.

4.6.2 Fase II: Codificación y creación categorial

Esta fase se centró en la creación y validación del sistema de códigos, utilizando el software Atlas.ti 9:

1. Codificación Abierta: Se etiquetaron los segmentos de texto (UR) con códigos de primer orden (in vivo y descriptivos) que reflejaban las percepciones directas de los auxiliares (ej., “el chisme es más rápido”, “miedo a quejarme”).
2. Agrupación Temática y Conceptualización: Los códigos se agruparon y se jerarquizaron en redes semánticas. Esta agrupación generó las categorías de segundo orden, alineándolas con las categorías analíticas preestablecidas (Canales, Barreras, Estrategias, Motivación/Compromiso y Desempeño), lo que garantiza la Fiabilidad y la coherencia del análisis.

4.6.3 Fase III: Inferencia, inclusión y triangulación

La fase final se enfocó en la interpretación y el contraste de los hallazgos:

1. Inferencia Válida y Triangulación: Se interpretaron los patrones de distribución de códigos para extraer conclusiones significativas sobre el problema de investigación. Por

ejemplo, la alta concentración de códigos en la categoría de Barreras se infiere como una Barrera Organizacional de alto impacto. La contrastación de estos hallazgos con el rol específico del Auxiliar Móvil (su UC) permitió una Triangulación por Rol que enriqueció la validez de la interpretación.

2. Soporte Textual: Para cada hallazgo, se seleccionaron las citas directas más representativas de las 10 entrevistas. Esta práctica proporciona el máximo nivel de Validez y Credibilidad al demostrar que las categorías y conclusiones emergieron directamente de las percepciones de los participantes.

Este procedimiento garantizó un análisis sistemático, exhaustivo y riguroso, alineado con los más altos estándares de la metodología cualitativa.

Capítulo 5: Resultados

5.1 Síntesis narrativa

5.1.1 Barreras de comunicación interna

Esta dimensión es fundamental para el estudio, pues revela que la ineficiencia comunicacional en el personal auxiliar móvil es el resultado de la acumulación de obstáculos estructurales y relacionales que impiden el flujo transparente de la información. La presencia de estas barreras confirma una disfunción sistémica que choca directamente con el principio teórico de que la comunicación debe ser un "proceso simbólico y relacional" que genera significados y cohesión organizacional (Verčič et al., 2023).

El núcleo del problema reside en las Barreras Organizacionales, las cuales nacen de la falta de un diseño comunicacional que promueva la participación. La tesis evidencia que, a pesar de la importancia de que la comunicación interna debe facilitar la participación de sus miembros (Ticona-Huanca et al., 2023), los auxiliares móviles perciben una comunicación unidireccional y vertical, caracterizada por la ausencia de mecanismos de feedback ascendente institucionalizado. Esta falla se materializa en la no materialización de reuniones de mejora y en la falta de un "espacio fijo cada semana" para el diálogo, lo que impide que las observaciones de campo —un conocimiento operativo crítico— sean consideradas por la jefatura, reforzando la sensación de exclusión.

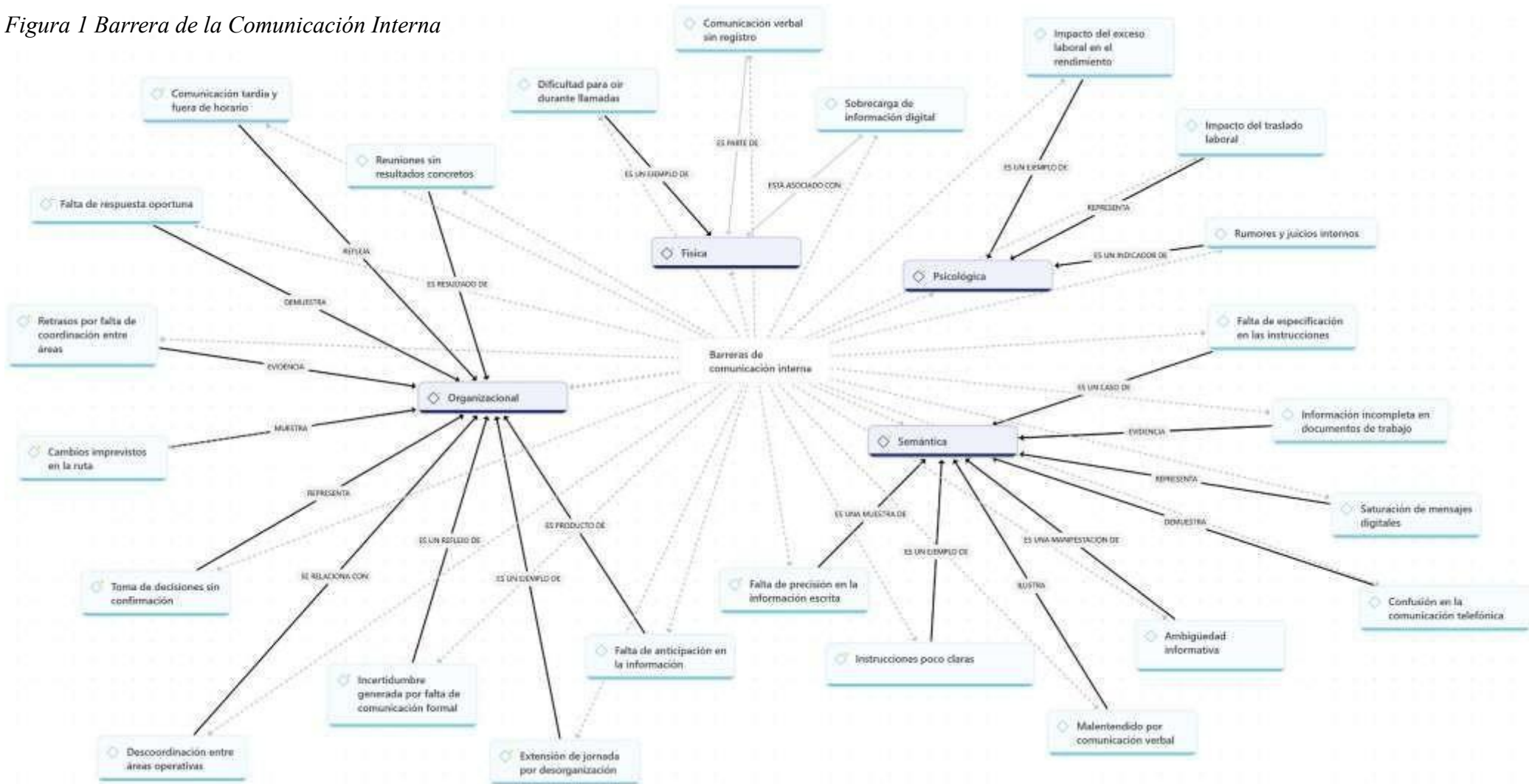
Este déficit organizacional se entrelaza con las Barreras Físicas y de Trazabilidad. Dada la naturaleza móvil y dispersa del trabajo, los auxiliares dependen de canales informales, lo que magnifica el riesgo operativo. La movilidad y la dependencia de interacciones verbales o mensajes de texto sin un soporte formal provocan la fragmentación de la información, generando "órdenes contradictorias" y la proliferación de "rumores" entre el personal. El punto más crítico es la falta de trazabilidad de las indicaciones: al no existir un registro oficial, la ambigüedad permite que las responsabilidades por errores recaigan injustamente sobre el auxiliar, contraviniendo la necesidad de "contar con canales y procesos de comunicación

eficientes... para transmitir indicaciones y resolver imprevistos" (Francés Tecles & Camaño Puig, 2023).

A nivel actitudinal, el efecto acumulado de la incertidumbre operativa y la percepción de trato desigual se traduce en la emergencia de Barreras Psicológicas. El flujo desordenado, la lentitud en las respuestas y la sensación de inequidad son el motor del desgaste emocional, la desmotivación y los sentimientos de injusticia en el personal. La literatura confirma que la comunicación deficiente "afecta la motivación y el compromiso de los trabajadores" (Dueñas, 2022). De manera alarmante, el estudio documenta que este desgaste es tan intenso que se convierte en un factor directo en la rotación de personal, llevando a que "algunos trabajadores decidan renunciar, pese a mostrar buen desempeño" debido a la sobrecarga y la falta de claridad (Rodríguez Delgado, 2025).

Finalmente, las Barreras Semánticas completan el cuadro de disfunción. Al depender de canales informales y rápidos, existe una alta tendencia a la ambigüedad en el lenguaje utilizado para transmitir indicaciones técnicas (vía mensajes de texto o comunicación oral). Esta falta de un código unificado y la brevedad de los mensajes aumentan la probabilidad de malentendidos. El riesgo inherente a esta práctica, tal como lo advierte la teoría, es la generación de "errores e interpretaciones equivocadas" (Inchaustegui, 2022), afectando directamente la calidad del servicio y la seguridad operativa

Figura 1 Barrera de la Comunicación Interna



Fuente: Elaboración propia (2025)

5.1.2 Canales de Comunicación Interna

Esta dimensión es el pilar estructural de la tesis, ya que revela la brecha comunicacional crítica que existe entre la administración y el personal operativo. El análisis demuestra una segregación de medios que obliga a los auxiliares móviles a operar bajo un sistema altamente vulnerable e inestable, lo que contraviene el principio de que los canales deben ser una herramienta eficaz para la coordinación (Villacorta-Méndez et al., 2023).

Canales Formales: La Exclusión Estructural

Los canales formales —como el correo corporativo, la intranet y los comunicados oficiales— son los medios oficiales y planificados por la organización. Su propósito es asegurar que la información circule de manera sistemática y confiable. Sin embargo, para los auxiliares móviles, el estudio confirma una exclusión sistemática y estructural:

- **Inadaptación al Rol:** La estructura comunicacional está diseñada para un trabajo estático (administrativo), dejando al margen al personal itinerante. La tesis establece que este grupo carece de acceso efectivo a estos canales, bien sea porque no se les proporcionaron los recursos (equipos) o porque los canales existentes no se adaptan a su jornada en campo.
- **Vulnerabilidad Operativa:** Al ser marginados de los medios formales, los auxiliares carecen del respaldo institucional necesario para recibir, validar y documentar órdenes. Esto no solo afecta la coordinación, sino que elimina el principio de trazabilidad de la información, forzando al personal a asumir la responsabilidad total sobre cualquier error o ambigüedad, lo que justifica la emergencia de las barreras previamente analizadas.

Canales Informales: La Dependencia Operativa Impuesta

Ante el fracaso o la omisión de los canales formales, los medios informales (especialmente WhatsApp, llamadas personales y mensajes de texto) no son una elección, sino una necesidad operativa impuesta y crítica.

- **Vía Principal de Flujo:** Estos canales se han convertido en la única vía rápida y viable para recibir instrucciones de última hora, coordinar rutas de emergencia

y consultar dudas urgentes con supervisores o programadores. La tesis subraya que la comunicación percibida como "más directa" ocurre por estos medios, lo

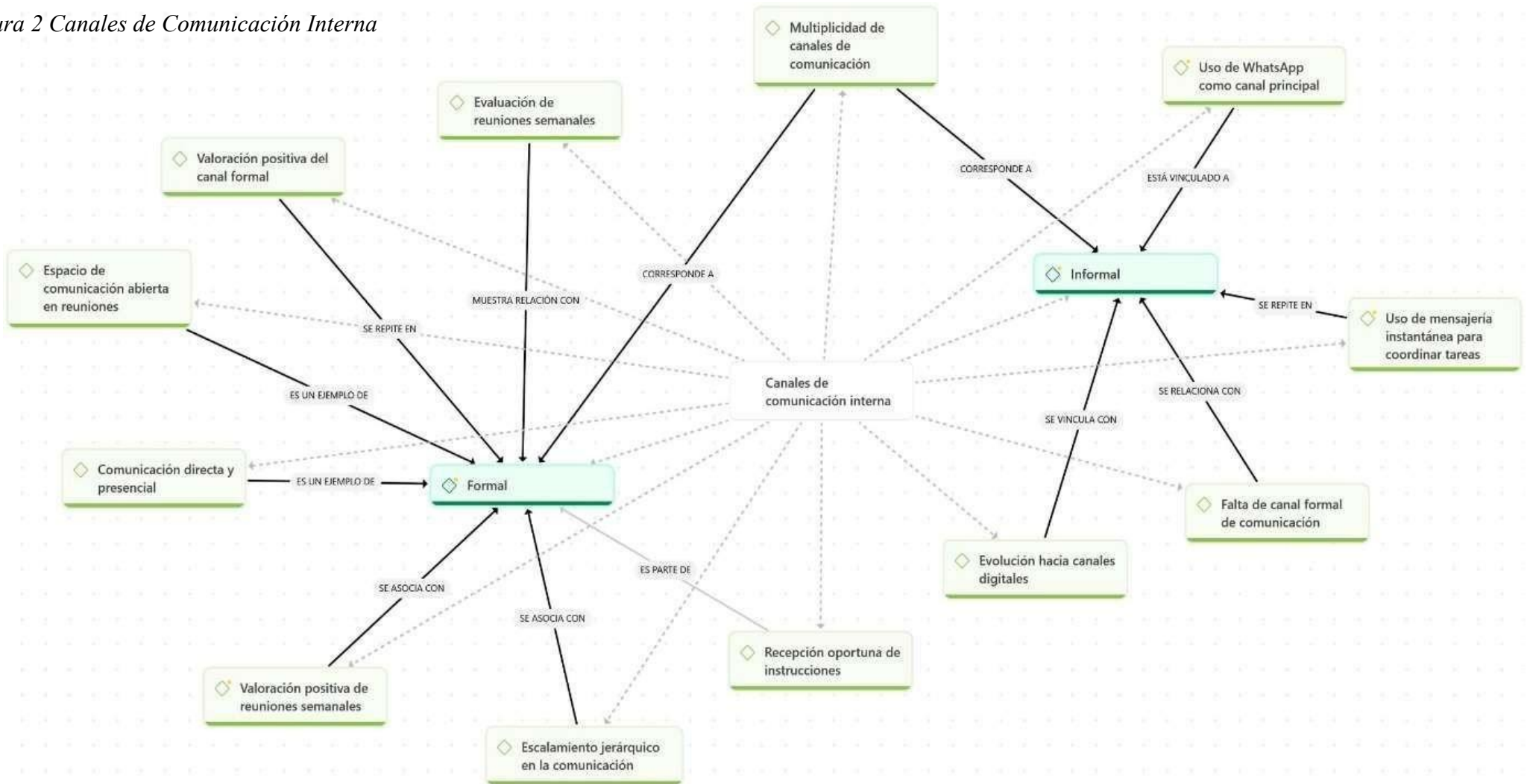
40

que confirma que el sistema formal ha colapsado y ha sido reemplazado por la espontaneidad informal.

- Vulnerabilidad Personal y Gasto: La dependencia de lo informal genera una vulnerabilidad en dos planos:
 1. Gasto Personal: Exige que el auxiliar utilice su propia infraestructura (teléfono móvil y plan de datos) para fines laborales, lo que borra la frontera entre la vida personal y profesional, aumentando el riesgo de intrusión laboral fuera de horario.
 2. Riesgo de Ambigüedad: El uso de estos canales aumenta la probabilidad de la fragmentación de la información y la proliferación de "rumores", ya que "la comunicación informal carece del rigor y el registro de la formal", lo que facilita la aparición de las "órdenes contradictorias" que desgastan al trabajador (Inchaustegui, 2022).

En síntesis, la dimensión de Canales de Comunicación Interna revela que la organización opera con un sistema de comunicación dual y segregado, donde la exclusión de los auxiliares móviles del sistema formal los somete a una dependencia forzada de la informalidad, lo cual es la base de las barreras comunicacionales y el principal catalizador de su percepción negativa sobre el trato institucional.

Figura 2 Canales de Comunicación Interna



Fuente: Elaboración propia (2025)

5.1.3 Estrategias informales de la Comunicación Interna

Esta dimensión examina la respuesta adaptativa y reactiva del personal auxiliar móvil frente a la ineficiencia de la estructura comunicacional formal y la proliferación de barreras. Las estrategias comunicacionales identificadas no responden a un diseño institucional, sino a mecanismos de autogestión desarrollados por los trabajadores para garantizar la continuidad del servicio. Si bien estas prácticas evidencian iniciativa, también exponen la fragilidad del sistema organizacional.

Redes de Apoyo: La Cohesión Horizontal como Soporte

Las redes de apoyo representan la estructura comunicacional horizontal que el personal ha consolidado para mitigar la incertidumbre generada por la jefatura. Esta subcategoría revela la capacidad de resiliencia del equipo.

- **Vínculo y Confianza.** Los auxiliares utilizan las conexiones establecidas entre compañeros —a través de WhatsApp o llamadas personales— para crear una comunicación percibida como más directa, rápida y confiable que la vertical. Estas redes son esenciales para validar instrucciones ambiguas, compartir conocimiento tácito y suplir la falta de coordinación oficial, permitiendo que el trabajador cuente con una base sólida de información compartida.
- **Mitigación Psicológica.** Teóricamente, estas redes “refuerzan la cohesión entre los colaboradores” (Benítez, 2025). El estudio evidencia que el “buen ambiente” y los lazos generados “entre compañeros” son los principales factores que amortiguan el desgaste emocional y la “desmotivación” causada por la comunicación vertical deficiente. Esto demuestra que la satisfacción y el deseo de realizar el trabajo “con ganas” dependen más de la solidaridad entre pares que del soporte institucional.

Coordinación Espontánea: La Respuesta Rápida al Vacío de Protocolo

La coordinación espontánea describe la capacidad de los auxiliares para ejecutar acciones inmediatas, flexibles y autónomas ante imprevistos, una práctica que surge de la imposibilidad de obtener respuestas oportunas de la supervisión.

- **Solución Rápida y Personal.** Los auxiliares recurren al uso de su teléfono personal para “organizarse mejor” de forma autónoma. Esta táctica reactiva les

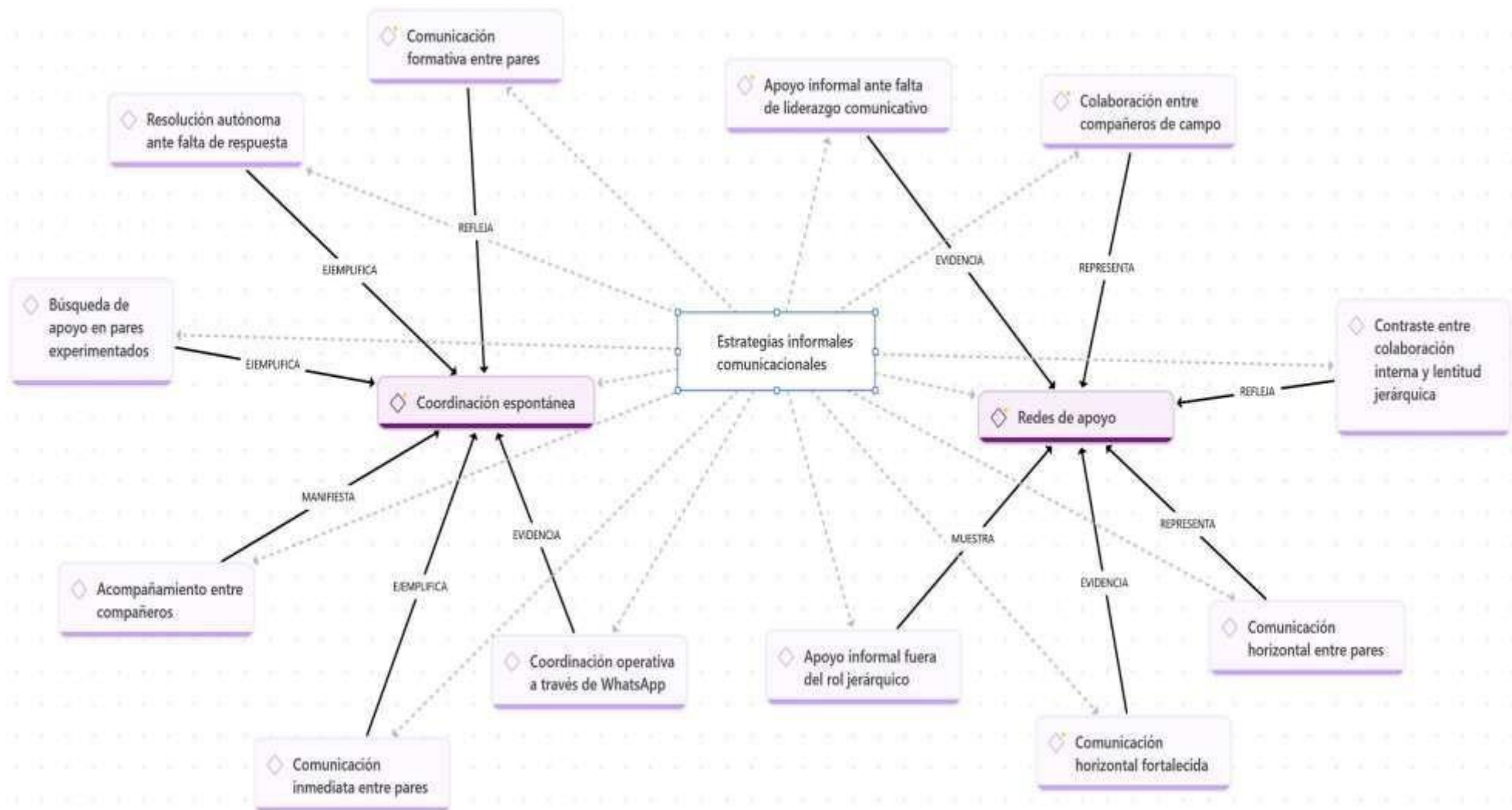
43

permite resolver dudas operativas urgentes, coordinar entregas o verificar datos críticos en el momento, sin depender del ciclo de respuesta lento o de las reuniones canceladas por la jefatura.

- **Vulnerabilidad del Sistema.** Si bien esta estrategia garantiza la operatividad a corto plazo, su uso intensivo refleja una falla sistémica profunda. La organización termina dependiendo de la iniciativa individual no protocolizada para resolver problemas que deberían ser gestionados mediante un sistema formal y robusto. Al forzar al auxiliar a tomar decisiones espontáneas y sin respaldo institucional, se incrementa su carga de responsabilidad, retroalimentando la percepción negativa sobre el trato organizacional.

En síntesis, las **Estrategias Comunicacionales** funcionan como mecanismos de supervivencia del auxiliar móvil. Mientras las redes de apoyo brindan soporte emocional y de conocimiento, la coordinación espontánea sostiene la eficiencia operativa. Sin embargo, ambas estrategias trasladan al trabajador la responsabilidad de la coordinación que corresponde a la gestión, aspecto que marcará su percepción final sobre la comunicación institucional.

Figura 3 Estrategias informales comunicacionales



Fuente: Elaboración propia (2025)

5.1.4 Percepción sobre la Comunicación Interna

Esta dimensión cualitativa representa el juicio final y subjetivo del auxiliar móvil respecto a su entorno comunicacional. La percepción no se limita a una opinión individual, sino que refleja cómo las fallas en los canales y las barreras de comunicación se traducen en actitudes, niveles de compromiso y sentido de valoración. En última instancia, esta dimensión confirma que un proceso comunicativo deficiente impide alcanzar objetivos esenciales como la satisfacción laboral, que debería ser fortalecida por una comunicación efectiva (Benítez, 2025).

La efectividad percibida se refiere a la valoración que el personal realiza sobre la calidad, claridad y oportunidad de los mensajes emitidos por la jefatura, y la percepción general es negativa. Los auxiliares asocian la baja efectividad a la falta de respuestas rápidas y a la ambigüedad en las indicaciones de los supervisores. Esta situación se ve reforzada por la presencia de barreras semánticas y la dependencia de los canales informales, lo que genera la sensación de que el proceso comunicacional no es lo suficientemente ágil ni claro para responder a las demandas del trabajo en campo. El estudio confirma que esta baja efectividad repercute directamente en la eficiencia operativa y en la satisfacción laboral, ya que la incertidumbre obstaculiza el flujo de trabajo y aumenta el esfuerzo individual necesario para alcanzar las metas (Karsikah et al., 2023; Wuersch, 2024).

La comunicación también es percibida como un factor de desmotivación derivado de la exclusión sistemática de los canales formales y de la falta de espacios de participación. La ausencia de un canal estable para expresar inquietudes y la lentitud en las respuestas generan un profundo sentimiento de inequidad y de falta de reconocimiento. El auxiliar percibe que no tiene un espacio fijo para participar y que su rol no es valorado al mismo nivel que el personal administrativo. Esta exclusión sostenida debilita la motivación intrínseca, la cual se sustenta en la percepción de que su trabajo tiene importancia dentro de la organización.

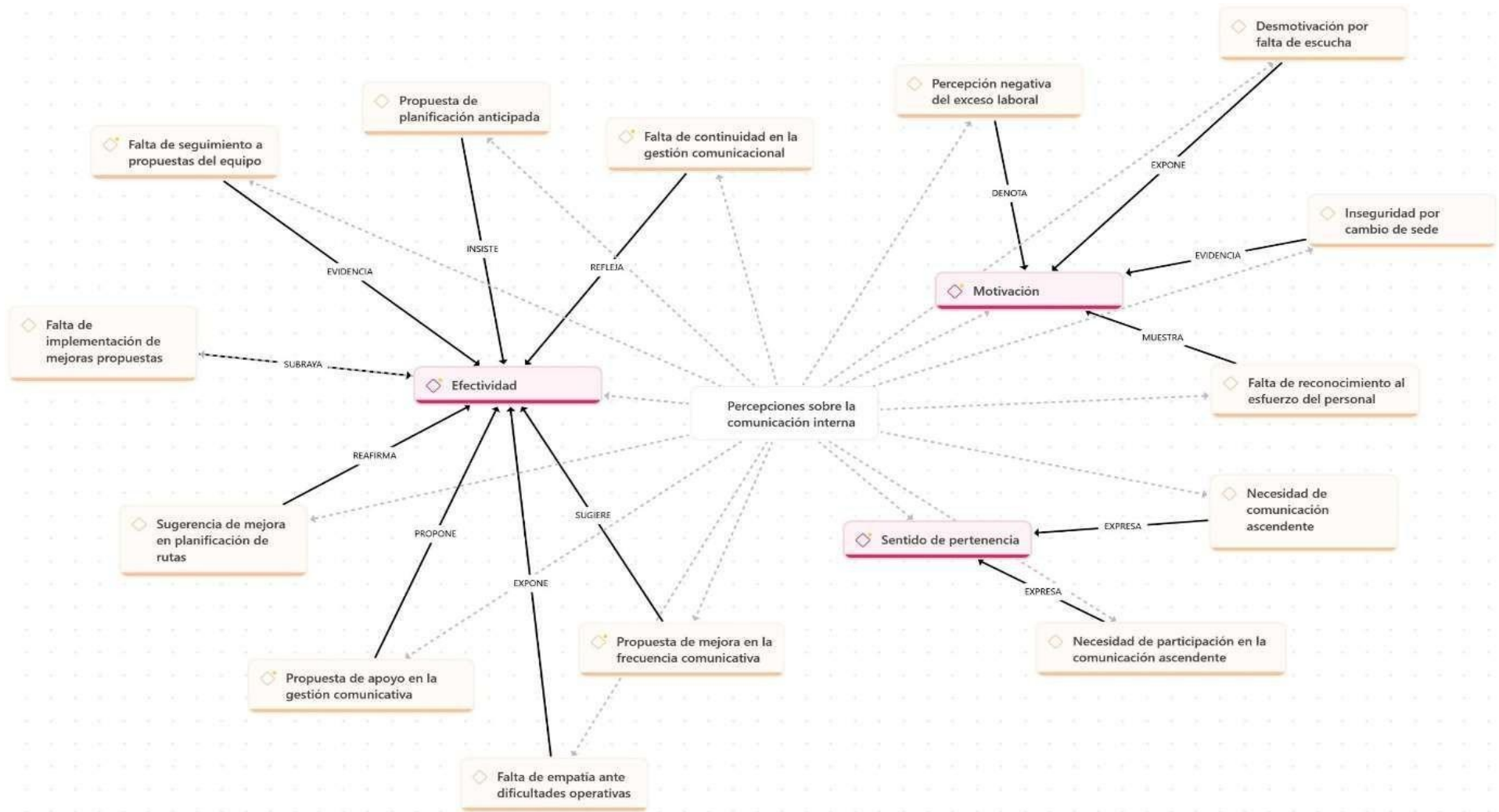
La tesis evidencia que esta situación provoca un desgaste emocional y una pérdida progresiva de las ganas de trabajar. Si bien este desgaste se mitiga temporalmente gracias a la

cohesión de las redes de apoyo y al buen ambiente entre compañeros, la comunicación vertical deficiente afecta la motivación y el compromiso de los trabajadores de manera sostenida (Dueñas, 2022). El costo emocional de esta dinámica se traduce en desánimo y desvinculación afectiva, elementos que erosionan el compromiso con la organización y, en consecuencia, su estabilidad laboral.

El sentido de pertenencia también se ve afectado, pues el vínculo psicológico del trabajador con la empresa se debilita. La exclusión de los canales formales y la falta de un flujo informativo bidireccional generan una percepción de exclusión (Rodríguez Delgado, 2025). El auxiliar se siente marginado del círculo interno de la empresa, a pesar de ocupar un rol operativo clave para su funcionamiento. Esta sensación de marginación produce un distanciamiento simbólico que limita la integración organizacional. Aunque el trabajador valora la cohesión y el apoyo entre compañeros, la comunicación deficiente de la empresa en su conjunto impide consolidar un sentido de pertenencia genuino, afectando la lealtad y el compromiso a largo plazo.

En conjunto, la dimensión de Percepción sobre la Comunicación Interna demuestra que las deficiencias comunicacionales impactan directamente en la esfera actitudinal y emocional del auxiliar móvil. La baja efectividad comunicativa se traduce en desmotivación, y la exclusión de los canales formales socava el sentido de pertenencia. Este círculo vicioso refuerza la necesidad de una intervención urgente y estructural en el sistema de comunicación interna de la empresa, orientada a restablecer la confianza, la claridad y la participación del personal operativo.

Figura 4 Percepción sobre la Comunicación Interna



Fuente: Elaboración propia (2025)

Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

A partir del objetivo general de la investigación, que fue describir el desarrollo de la comunicación interna en los auxiliares móviles de la sede Santa Anita, se concluye que el sistema de comunicación que experimenta este personal es deficiente, desestructurado y segregado. Esta deficiencia se manifiesta en una marcada dependencia de canales informales y está determinada por barreras organizacionales que impiden un flujo de información efectivo. Esta situación impacta negativamente en la motivación y el sentido de pertenencia de los colaboradores.

En respuesta a los objetivos específicos del estudio, se observa que, en relación con los canales de comunicación, existe una clara segregación. Los auxiliares móviles están excluidos de las herramientas formales e institucionales, como correos corporativos u otros medios oficiales de comunicación que sí utiliza el personal administrativo. Esta exclusión los obliga a operar exclusivamente a través de canales informales, principalmente llamadas telefónicas y grupos de mensajería instantánea, empleando sus propios dispositivos y planes de datos personales para fines laborales.

En cuanto a las barreras de comunicación, se determina que las barreras organizacionales constituyen el nudo crítico del problema. La comunicación dentro de la estructura es predominantemente vertical y unidireccional (descendente), caracterizada por la ausencia de mecanismos institucionalizados de retroalimentación ascendente. Aunque existe la intención de realizar reuniones de mejora, estas no se concretan o no son percibidas como efectivas por el personal operativo. Esta limitación estructural, sumada a las barreras físicas (movilidad, distancia y rotación), genera fragmentación de la información, contradicciones en los órdenes y falta de trazabilidad en las instrucciones.

Respecto a las estrategias informales, se evidencia que los auxiliares móviles desarrollan mecanismos de autogestión como respuesta adaptativa ante la ausencia de canales formales. La estrategia más destacada es la formación de redes horizontales de apoyo y comunicación entre

pares, sustentadas en la confianza y el compañerismo. Estas redes son utilizadas para validar indicaciones ambiguas, reducir la incertidumbre, coordinar la operativa diaria y brindar soporte mutuo frente a la falta de respaldo estructural.

En relación con las percepciones de efectividad, se concluye que la valoración de la comunicación interna es mayoritariamente negativa y tiene un impacto directo en las dimensiones actitudinales y emocionales del personal. La ineficiencia comunicacional y la falta de claridad generan desmotivación, mientras que la exclusión de los canales formales refuerza una percepción de inequidad y marginación. Este conjunto de factores deteriora el sentido de pertenencia, afecta el clima organizacional y ha contribuido a la rotación de personal con experiencia y competencias valiosas.

En síntesis, la investigación demuestra que la ausencia de un diseño comunicacional inclusivo para el personal operativo produce disfunciones sistémicas que son compensadas de manera informal por los propios trabajadores. Esta práctica, aunque funcional a corto plazo, incrementa el riesgo operativo y debilita el vínculo psicológico entre el colaborador y la organización. Asimismo, el análisis permitió identificar que el problema no se limita únicamente a la comunicación interna, sino que involucra aspectos estructurales relacionados con la jerarquía, la definición de roles, la gestión del liderazgo y la cultura organizacional. En ese sentido, se propone, en el apartado de recomendaciones, un plan de acción integral que aborde estas causas desde un enfoque sistémico, orientado al rediseño de los procesos, la mejora de la comunicación institucional y el fortalecimiento de la estructura organizacional.

6.2 Recomendaciones

Derivadas de las conclusiones anteriores, hemos podido notar que la problemática no solo se enfoca en la comunicación interna, sino es una consecuencia de la estructura organizacional; por ello se propone un plan de intervención integral y una serie de recomendaciones prácticas dirigidas a la gerencia de la empresa, elaboradas desde la perspectiva y mirada como psicólogas organizacionales responsables de esta investigación. Dichas propuestas tienen como propósito abordar de manera estructural los problemas

detectados en la comunicación interna, la jerarquía y la organización operativa. Estas acciones se encuentran alineadas con la justificación práctica del estudio y buscan generar un impacto sostenido en la eficiencia, el liderazgo y el clima laboral.

6.2.1 Plan de intervención integral

El presente plan de intervención se formula a partir de los resultados obtenidos en la investigación “Comunicación interna en los auxiliares móviles de una empresa de transporte terrestre de la sede Santa Anita, Lima”, donde se identificaron deficiencias estructurales y relacionales en el sistema comunicacional. El análisis cualitativo evidenció la exclusión del personal operativo de los canales formales de comunicación, la prevalencia de medios informales, la falta de mecanismos de retroalimentación institucionalizados y la existencia de barreras organizacionales que afectan la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia. En base a ello; se plantea un plan que actúe sobre las causas raíz de dichas deficiencias, priorizando la revisión de la estructura organizacional, la definición de roles y responsabilidades, el fortalecimiento del liderazgo y la implementación de flujos de comunicación efectivos.

Teniendo como objetivo principal, fortalecer la comunicación interna y la eficiencia operativa de la empresa mediante el rediseño de procesos, jerarquías y mecanismos de coordinación, promoviendo un liderazgo transformacional y una cultura organizacional basada en la responsabilidad compartida. Este plan se alinea directamente con la misión y visión institucional, integrando de manera transversal los valores corporativos de seguridad, innovación y una correcta gestión del mantenimiento de sus unidades. De este modo, la propuesta busca no solo optimizar los procesos comunicacionales y operativos, sino también consolidar una cultura organizacional coherente con los principios que orientan la gestión de la empresa, garantizando entornos de trabajo seguros, eficientes y sostenibles. En coherencia con ello; se busca redefinir la estructura organizacional para alinear funciones, roles y niveles de responsabilidad; establecer canales formales de comunicación y protocolos de flujo de información; fortalecer la línea de supervisión mediante liderazgo participativo y gestión del cambio; institucionalizar la retroalimentación ascendente y los mecanismos de rendición de cuentas; así como promover una cultura de cooperación, transparencia y bienestar laboral.

Para alcanzar estos objetivos, el plan se estructura en cinco ejes estratégicos interrelacionados: el primero, centrado en la revisión y rediseño estructural; el segundo, en la definición y alineamiento de roles; el tercero, en la implementación de un sistema de comunicación interna estructurado; el cuarto, en el fortalecimiento del liderazgo y la línea de supervisión; y el quinto, en la institucionalización de mecanismos de rendición de cuentas y mejora continua.

6.2.1.1 Cronograma de implementación del Plan

El desarrollo del presente cronograma se ha estructurado en coherencia con la misión, visión y valores organizacionales, garantizando que cada acción responda a los principios de seguridad, innovación y una adecuada gestión del mantenimiento de las unidades. De este modo, cada fase busca no solo optimizar la comunicación interna y la eficiencia operativa, sino también contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, fortaleciendo la cultura de mejora continua y el compromiso del personal con los estándares de calidad y servicio que caracterizan a la empresa.

Tabla 4 Fases de Implementación

| N° | Fase | Actividades principales | Cómo se ejecutará | Responsable directo | Aprobación / supervisión | Periodo estimado |
|----|--|---|---|--|--|------------------|
| 1 | Diagnóstico estructural | Levantamiento de información sobre estructura, roles y canales actuales. Entrevistas con personal operativo y supervisores. Revisión documental de organigramas y manuales. | Aplicación de entrevistas semiestructuradas y revisión de documentos institucionales. | Psicólogas organizacionales en coordinación con el área de Recursos Humanos. | Gerencia general y jefatura de área. | Semana 1 a 4 |
| 2 | Rediseño organizacional | Análisis de resultados del diagnóstico. Elaboración de propuesta de nueva estructura, matriz RACI y manual de funciones actualizado. | Trabajo conjunto entre RRHH y consultoras, sesiones de validación con supervisores. | Consultoras organizacionales y jefe de RRHH. | Gerencia general. | Semana 5 a 8 |
| 3 | Implementación del sistema de comunicación | Definición de canales formales. Capacitación sobre su uso. Creación de protocolos de comunicación. | Talleres formativos, manual de comunicación interna y plan piloto. | Jefe de RRHH y supervisor de programación. | Gerencia general y área de Control de Gestión. | Semana 9 a 16 |
| 4 | Programa de liderazgo y gestión del cambio | Capacitación en liderazgo transformacional, escucha activa y retroalimentación. Coaching individual a supervisores. | Sesiones presenciales y virtuales guiadas por especialistas. | Área de RRHH y psicólogas organizacionales. | Gerencia general. | Semana 17 a 28 |

| | | | | | | |
|---|-------------------------------|---|--|--|-------------------|-------------------------------|
| 5 | Seguimiento y mejora continua | Evaluación de indicadores de efectividad. Reuniones de retroalimentación y ajustes. | Aplicación de encuestas, análisis de KPIs y presentación de informes trimestrales. | Supervisor de programación y jefe de RRHH. | Gerencia general. | Permanente desde la semana 29 |
|---|-------------------------------|---|--|--|-------------------|-------------------------------|

Fuente: Elaboración Propia

6.2.1.2 Indicadores y mecanismo de evaluación

La evaluación del impacto del plan se desarrollará de manera sistemática y participativa. Los resultados serán medidos a través de indicadores cualitativos y cuantitativos obtenidos mediante instrumentos de evaluación organizacional. Los indicadores seleccionados son los siguientes:

1. Reducción de conflictos interáreas: Este indicador será monitoreado por el área de Recursos Humanos a través de los registros de incidencias internas y reportes de coordinación entre supervisores. El objetivo es lograr una disminución del 30 % en los conflictos reportados en un periodo de seis meses posteriores a la implementación del plan.
2. Comprensión de roles y funciones: Para evaluar este indicador se aplicará una encuesta de percepción interna elaborada por el área de Recursos Humanos en conjunto con las psicólogas organizacionales. La encuesta medirá el nivel de claridad que tienen los colaboradores respecto a sus responsabilidades, a quién reportan y qué decisiones pueden tomar. El instrumento se aplicará tres meses después de haber completado la fase de rediseño organizacional y se repetirá semestralmente para medir avances. Se espera que al menos el 85 % de los colaboradores manifieste una comprensión clara de su rol dentro de la estructura.
3. Cumplimiento de flujos formales de comunicación: Este indicador será controlado por el área de Control de Gestión y supervisado por la jefatura de Almacén y Distribución. Se medirá mediante el registro de reportes y mensajes enviados a través de los nuevos canales formales implementados. El seguimiento se realizará de forma mensual y los resultados se consolidarán trimestralmente. Se espera alcanzar un cumplimiento igual o superior al 90 % de uso adecuado de los canales formales frente a los informales.
4. Incremento en la satisfacción laboral: La satisfacción general será evaluada mediante una encuesta de clima laboral diseñada por el área de Recursos Humanos y aplicada con la asesoría de las psicólogas organizacionales. El instrumento incluirá dimensiones relacionadas con comunicación interna, liderazgo, bienestar y reconocimiento. La primera medición se efectuará antes de la implementación del plan (línea base) y la segunda seis meses después. Se espera un incremento mínimo del 20 % en los niveles de satisfacción general del personal operativo y de supervisión.

5. Desempeño de supervisores: Este indicador será evaluado a través de una evaluación 360° que considere la percepción de sus superiores, pares y subordinados. El área de Recursos Humanos coordinará su aplicación al culminar el programa de liderazgo y gestión del cambio. El resultado esperado es que al menos el 80 % de los supervisores obtenga una valoración positiva en las dimensiones de comunicación, liderazgo y gestión de equipo.

Los resultados obtenidos de estos instrumentos permitirán retroalimentar el plan, identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias implementadas. Los informes de evaluación serán presentados trimestralmente a la gerencia general y compartidos con los líderes de área para asegurar la sostenibilidad del proceso.

6.2.1.3 Recomendaciones finales

Como resultado del análisis realizado y de la formulación del presente plan de intervención integral, se propone una estrategia que aborde las causas estructurales, comunicacionales y culturales que afectan la eficiencia organizacional. Desde la perspectiva de la psicología organizacional, se reconoce que la comunicación interna constituye el eje articulador de los procesos humanos y operativos dentro de la empresa, y su fortalecimiento debe alinearse a la misión, visión y valores institucionales, basados en la seguridad, la innovación y una adecuada gestión del mantenimiento de las unidades.

En este sentido, el plan plantea una serie de acciones concretas orientadas a la consolidación de un sistema de comunicación formal, estructurado y bidireccional, que fomente la coordinación efectiva entre las áreas y promueva relaciones laborales más colaborativas y transparentes. Se enfatiza la importancia de implementar un canal formal único y accesible que centralice la información crítica; institucionalizar espacios de retroalimentación ascendente que validen la voz del personal operativo; y establecer protocolos claros que definan los responsables, medios y contenidos de la comunicación interna. Asimismo, se recomienda que la empresa integre la comunicación al bienestar organizacional, utilizándola no solo como herramienta operativa, sino también como un medio de reconocimiento, motivación y fortalecimiento del sentido de pertenencia.

De igual manera, la propuesta promueve el desarrollo de una línea de supervisión basada en un liderazgo transformacional, capaz de gestionar equipos con empatía, responsabilidad y enfoque en resultados. Ello implica brindar a los supervisores las herramientas necesarias para ejercer una conducción participativa, con capacidad para guiar, inspirar y retroalimentar constructivamente al personal bajo su cargo. A través de la implementación de programas de liderazgo y gestión del cambio, se busca consolidar una cultura organizacional que valore la comunicación, el aprendizaje continuo y la corresponsabilidad.

En coherencia con la misión y los valores institucionales, el plan no solo pretende optimizar los procesos internos, sino también contribuir a la sostenibilidad operativa y al fortalecimiento de la cultura corporativa. La adecuada aplicación del cronograma permitirá que las acciones propuestas se desarrollen de manera planificada, garantizando la participación de las diferentes áreas y la supervisión continua de la gerencia general. Además, los indicadores establecidos facilitarán el monitoreo y la evaluación de los avances, asegurando que las mejoras sean medibles, sostenibles y alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.

En conclusión, el plan de intervención integral busca generar un cambio organizacional profundo que trascienda las soluciones inmediatas, promoviendo una cultura basada en la seguridad, la innovación y la mejora continua. Su ejecución permitirá a la empresa fortalecer la cohesión interna, mejorar la comunicación entre niveles jerárquicos y optimizar su desempeño operativo, consolidando así un entorno laboral más eficiente, participativo y coherente con su propósito institucional.

BIBLIOGRAFÍA:

Andrade, C. G. (2015). *Comunicación y compromiso organizacional*. *Revista Pensar la Publicidad*, 8(1), 17–38.*

Benítez, C. (2025). *Comunicación interna y su relación con la satisfacción laboral*. *ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 12(1).*

Bryce, J., & Kimani, E. (2024). *Internal communication and employee engagement in dynamic workplaces*. *Journal of Organizational Studies*, 12(3), 45–62.*

Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.ª ed.). McGraw-Hill.

Cornelissen, J. (2017). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (5.ª ed.). Sage Publications.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4.ª ed.). Sage Publications.

Curilla, S., Morales, J., Poma, W., & Vicente-Ramos, W. (2023). *Comunicación interna y desempeño en auxiliares operativos del transporte*. *Revista Peruana de Gestión Organizacional*, 10(1), 45–63.*

Dueñas Leiva, J. M. (2022). *Comunicación interna y su influencia en el desempeño laboral con enfoque a la normalidad - San Isidro, 2022* [Trabajo de investigación para optar el grado de Bachiller, San Ignacio de Loyola - Escuela ISIL]. Repositorio Institucional ISIL.

Elías Aquije, L. M., & Roncal Prado, A. P. (2023). *Comunicación interna en trabajadores de una empresa portuaria en Moquegua* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas].

Francés-Tecles, E., & Camaño-Puig, R. (2023). *Comunicación interna en centros de atención primaria de salud: una perspectiva de enfermería*. *Perspectivas de la Comunicación*, 16(2).*

Gordon, J. R. (1997). *Organizational behavior: A diagnostic approach* (5.ª ed.).

Prentice Hall.

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

Inchaustegui, R. (2022). *Retos de la comunicación interna en auxiliares operativos*. *Revista de Estudios Organizacionales*, 12(3), 101–120.*

Karsikah, R., Pérez, M., & Torres, J. (2023). *The relationship between internal communication and job performance in high-mobility service sectors* [Reporte de investigación, *International Journal of Organizational Analysis*].

Kimani, B. (2023). *Internal communication strategies and employee engagement*. *Journal of Public Relations*, 2(1), 13–24.*

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2.^a ed.). Sage Publications.

Losada, L. (2010). *Comunicación interna: Estrategias y herramientas para la gestión efectiva*. Editorial UOC.

Lucatelli, F., Behling, H. P., & Ardigó, C. M. (2023). *Model for analysis of internal communication (MACIn): A proposal for a visual tool for qualitative research*. *INTERCOM: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*.

Men, L. R. (2014). *Strategic internal communication: Transformational leadership, trust, and employee outcomes*. *International Journal of Business Communication*, 51(4), 415–436.*

Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). *Organizational communication and employee engagement: A symbolic-interpretive approach*. *Journal of Communication Management*, 23(1), 1–15.*

Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). *Creating a positive emotional culture: The effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors*. *Public Relations Review*, 45(3), 101764. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>*

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4.^a ed.). Sage Publications.

Robbins, S. P. (2013). *Comportamiento organizacional* (14.^a ed.). Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18.^a ed.). Pearson.

Rodríguez Delgado, A. (2025). *Desigualdad en los canales de comunicación y sus efectos en la exclusión laboral*. *Revista de Ciencias Sociales de la Universidad de Lima*.

Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (4.^a ed.). Sage Publications.

Ticona-Huanca, D., Aguirre-Parra, A., & Córdova-Buiza, J. (2023). *Comunicación interna en contextos de alta movilidad: Auxiliares móviles en transporte terrestre*. *Revista Latinoamericana de Administración*, 11(2), 55–70.*

Ticona-Huanca, P., Ocampo, M., & Arosquipa, R. (2023). *Comunicación interna y sentido de pertenencia en instituciones públicas de Lima Metropolitana*. *Revista de Comunicación y Sociedad*, 10(2), 45–60.*

Tkalac-Verčič, A., & Špoljarić, P. M. (2020). *Employee perception of internal communication satisfaction*. *Public Relations Review*, 46(5).*

Tkalac-Verčič, A., & Verčič, D. (2020). *Internal communication: Definition, parameters, and practices*. *Public Relations Review*, 46(2).*

Verčič, D., Men, L. R., & Yue, C. A. (2023). *Internal communication in modern organizations: Symbolic and interpretive perspectives*. *International Journal of Business Communication*, 60(1), 3–22.*

Verčič, D., Verčič, A. T., & Sriramesh, K. (2023). *Internal communication and employee relations: Toward a global theory*. *Public Relations Review*, 49(1), 102224. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102224>*

Videira, D. P. (2023). *A relational model for assessing internal communications and organizational bonds: The importance of affective relations and the role of the immediate supervisor. Revista de Administração da UFSM, 16(4), e7.**

Villacorta-Méndez, J. E., Colina-Ysea, F. J., Pantigoso-Leython, N., & ValverdeAlva, W. E. (2023). *Habilidades directivas y comunicación organizacional interna. Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA, 8(16).**

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.


Wuersch, L., Neher, A., Maley, J. F., & Peter, M. K. (2024). *Using a digital internal communication strategy for digital capability development. International Journal of Strategic Communication, 18(3), 167–188.**

ANEXOS

Anexo N°1: Validación por jueces

Validación de guía de entrevista sobre la Comunicación Interna en Auxiliares Móviles de una empresa de transporte terrestre en Lima, Perú

| | |
|---------------------|-----------------------------|
| Nombres y Apellidos | Ruby Fresia Conchar Cuellar |
|---------------------|-----------------------------|

| | | | |
|-----------|---|--------------|------------------|
| Firma |  | | |
| Profesión | Psicología Organizacional | Grado actual | Bach (X) Lic () |
| Edad | 26 años | Sexo | F (X) M () |
| Fecha | 28/09/2025 | | |

Usted ha sido elegido como experto/a para emitir su opinión sobre el contenido de este instrumento cualitativo. Su experiencia será muy valiosa para tener una información experta sobre la calidad de las preguntas en este proceso de construcción de la guía de entrevista, la cual está diseñada para describir la Comunicación Interna en Auxiliares Móviles de una empresa de transporte terrestre en Lima, Perú. Los participantes serán integrantes de empresas que cuenten con profesionales de psicología organizacional trabajando en su organización.

Breve explicación del constructo:

El constructo a explorar es la comunicación interna la cual se define como el conjunto de actividades realizadas por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con y entre sus elementos, se divide en 4 dimensiones: a) Comunicación descendente, b) Comunicación ascendente, c) Comunicación horizontal y d) Barreras de comunicación

Instrucciones para la calificación:

Como juez, deberá calificar las preguntas planteadas en los siguientes aspectos:

- Claridad: determina si la pregunta es entendible, clara y comprensible para los sujetos que responderán al instrumento.
- Coherencia: hace referencia a la relación de la pregunta con el constructo, si es congruente al constructo de medición.
- Representatividad: se refiere a si la pregunta es representativa e importante para la medición del constructo.

Usted deberá marcar en un rango del 1 (nada) al 5 (completamente), qué tan presente considera se encuentran estos aspectos en las preguntas evaluadas. Ejemplo: Si se le pregunta: “¿Qué opinas de la comunicación con tu supervisor inmediato? ¿y con el jefe?”, correspondiente a la dimensión “Comunicación descendente” y usted considera que la pregunta es perfectamente


comprensible, que ayuda poco a definir al constructo, no obstante, es muy representativa para la evaluación del constructo, su puntaje puede ser de la siguiente manera:

| | Preguntas | Claridad | | | | | Coherencia | | | | | Representatividad | | | | | Observaciones | | | | | |
|--------------------------------------|---|----------|---|---|---|---|------------|---|---|---|---|-------------------|---|---|---|---|---------------|---|---|---|---|--|
| N° | Dimensión 1: Comunicación descendente | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Cuando recibe instrucciones para realizar su trabajo diario, ¿cómo suele ser ese proceso? Me refiero a quién se las da, de qué forma llegan (mensaje, llamada, reunión) y qué tan claras le resulta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | En la primera oración “Cuando recibe instrucciones ... diario” entiendo que se refiere a un superior, sin embargo, luego la pregunta continúa con “me refiero a quién se las da”, considero que estas oraciones pueden llegar a ser confusas, porque al inicio se pone en un contexto y luego se percibe otro. |
| 2 | Piense en un día típico de trabajo: ¿qué tan a tiempo recibe las indicaciones para organizarse? ¿Ha habido momentos en que la información llegó tarde o cambió a última hora? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Dimensión 2: Comunicación ascendente | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Cuando usted tiene una duda, una idea o enfrenta un problema en el trabajo, ¿cómo suele comunicarlo? ¿A quién recurre primero y qué tan fácil o difícil es recibir una respuesta? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| 4 | En general, ¿siente que sus opiniones y preocupaciones son tomadas en cuenta por sus superiores? ¿Hay algún ejemplo que recuerde donde sintió que lo escucharon (o no)? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Dimensión 3: Comunicación horizontal | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | En su día a día, ¿cómo es la coordinación con sus compañeros de trabajo? ¿Qué tan fácil es ponerse de acuerdo para cumplir las tareas? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 6 | A veces en los equipos se generan confusiones, comentarios o malentendidos que afectan la forma en que se trabaja. ¿Le ha pasado algo así en su área? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Dimensión 4: Percepción global y mejora | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Si tuviera la oportunidad de mejorar la forma en que se comunican en el área, ¿qué cambios propondría? Piense en lo que facilitaría su trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 8 | En todo equipo también hay cosas que funcionan bien. Desde su experiencia, ¿qué prácticas de comunicación deberían mantenerse o reforzarse porque ayudan al trabajo? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | ¿A qué se refiere con “hay cosas que funcionan bien”? |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Validación de guía de entrevista sobre la Comunicación Interna en Auxiliares Móviles de una empresa de transporte terrestre en Lima, Perú

| | | | |
|---------------------|---|--------------|-------------------|
| Nombres y Apellidos | Maria Paula Villanueva Sánchez | | |
| Firma |  | | |
| Profesión | Psicología Organizacional | Grado actual | Bach () Lic (X) |
| Edad | 26 años | Sexo | F (X) M () |
| Fecha | 01/10/2025 | | |

Usted ha sido elegido como experto/a para emitir su opinión sobre el contenido de este instrumento cualitativo. Su experiencia será muy valiosa para tener una información experta

sobre la calidad de las preguntas en este proceso de construcción de la guía de entrevista, la cual está diseñada para describir la Comunicación Interna en Auxiliares Móviles de una empresa de transporte terrestre en Lima, Perú. Los participantes serán integrantes de empresas que cuenten con profesionales de psicología organizacional trabajando en su organización.

Breve explicación del constructo:

El constructo a explorar es la comunicación interna la cual se define como el conjunto de actividades realizadas por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con y entre sus elementos, se divide en 4 dimensiones: a) Comunicación descendente, b) Comunicación ascendente, c) Comunicación horizontal y d) Barreras de comunicación

Instrucciones para la calificación:

Como juez, deberá calificar las preguntas planteadas en los siguientes aspectos:

- Claridad: determina si la pregunta es entendible, clara y comprensible para los sujetos que responderán al instrumento.
- Coherencia: hace referencia a la relación de la pregunta con el constructo, si es congruente al constructo de medición.
- Representatividad: se refiere a si la pregunta es representativa e importante para la medición del constructo.

Usted deberá marcar en un rango del 1 (nada) al 5 (completamente), qué tan presente considera se encuentran estos aspectos en las preguntas evaluadas. Ejemplo: Si se le pregunta: “¿Qué opinas de la comunicación con tu supervisor inmediato? ¿y con el jefe?”, correspondiente a la dimensión “Comunicación descendente” y usted considera que la pregunta es perfectamente comprensible, que ayuda poco a definir al constructo, no obstante, es muy representativa para la evaluación del constructo, su puntaje puede ser de la siguiente manera:


| | Preguntas | Claridad | | | | Coherencia | | | | Representatividad | | | | Observaciones | | | |
|---------------------------------------|---|----------|---|---|---|------------|---|---|---|-------------------|---|---|---|---------------|---|---|--|
| Dimensión 1: Comunicación descendente | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Cuando recibe instrucciones para realizar su trabajo diario, ¿cómo suele ser ese proceso? Me refiero a quién se las da, de qué forma llegan (mensaje, llamada, reunión) y qué tan claras le resulta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| 2 | Piense en un día típico de trabajo: ¿qué tan a tiempo recibe las indicaciones para organizarse? ¿Ha habido momentos en que la información llegó tarde o cambió a última hora? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Dimensión 2: Comunicación ascendente | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| 3 | Cuando usted tiene una duda, una idea o enfrenta un problema en el trabajo, ¿cómo suele comunicarlo? ¿A quién recurre primero y qué tan fácil o difícil es recibir una respuesta? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 4 | En general, ¿siente que sus opiniones y preocupaciones son tomadas en cuenta por sus superiores? ¿Hay algún ejemplo que recuerde donde sintió que lo escucharon (o no)? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Dimensión 3: Comunicación horizontal | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | En su día a día, ¿cómo es la coordinación con sus compañeros de trabajo? ¿Qué tan fácil es ponerse de acuerdo para cumplir las tareas? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 6 | A veces en los equipos se generan confusiones, comentarios o malentendidos que afectan la forma en que se trabaja. ¿Le ha pasado algo así en su área? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Tal vez poner otra pregunta en la cual el evaluad@ puedas explyarse si su respuesta es "Si" |
| Dimensión 4: Percepción global y mejora | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Si tuviera la oportunidad de mejorar la forma en que se comunican en el área, ¿qué cambios propondría? Piense en lo que facilita su trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 8 | En todo equipo también hay cosas que funcionan bien. Desde su experiencia, ¿qué prácticas de comunicación deberían mantenerse o reforzarse porque ayudan al trabajo? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

Validación de guía de entrevista sobre la Comunicación Interna en Auxiliares Móviles de una empresa de transporte terrestre en Lima, Perú

| | | | |
|---------------------|---|--------------|---------------------------|
| Nombres y Apellidos | Helen Farias Rios Costa | | |
| Firma |  | | |
| Profesión | Psicología | Grado actual | Bach () Lic () Mast (X) |
| Edad | 46 años | Sexo | F (X) M () |

| | |
|-------|------------|
| Fecha | 01/10/2025 |
|-------|------------|

Usted ha sido elegido como experto/a para emitir su opinión sobre el contenido de este instrumento cualitativo. Su experiencia será muy valiosa para tener una información experta sobre la calidad de las preguntas en este proceso de construcción de la guía de entrevista, la cual está diseñada para describir la Comunicación Interna en Auxiliares Móviles de una empresa de transporte terrestre en Lima, Perú. Los participantes serán integrantes de empresas que cuenten con profesionales de psicología organizacional trabajando en su organización.

Breve explicación del constructo:

El constructo a explorar es la comunicación interna la cual se define como el conjunto de actividades realizadas por cualquier organización para crear y mantener buenas relaciones con y entre sus elementos, se divide en 4 dimensiones: a) Comunicación descendente, b) Comunicación ascendente, c) Comunicación horizontal y d) Barreras de comunicación

Instrucciones para la calificación:

Como juez, deberá calificar las preguntas planteadas en los siguientes aspectos:

- Claridad: determina si la pregunta es entendible, clara y comprensible para los sujetos que responderán al instrumento.
- Coherencia: hace referencia a la relación de la pregunta con el constructo, si es congruente al constructo de medición.
- Representatividad: se refiere a si la pregunta es representativa e importante para la medición del constructo.

Usted deberá marcar en un rango del 1 (nada) al 5 (completamente), qué tan presente considera se encuentran estos aspectos en las preguntas evaluadas. Ejemplo: Si se le pregunta: “¿Qué opinas de la comunicación con tu supervisor inmediato? ¿y con el jefe?”, correspondiente a la dimensión “Comunicación descendente” y usted considera que la pregunta es perfectamente comprensible, que ayuda poco a definir al constructo, no obstante, es muy representativa para la evaluación del constructo, su puntaje puede ser de la siguiente manera:

| Preguntas | Claridad | Coherencia | Representatividad | Observaciones |
|---------------------------------------|----------|------------|-------------------|---------------|
| Dimensión 1: Comunicación descendente | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| <p>1 Cuando recibe instrucciones para realizar su trabajo diario, ¿cómo suele ser ese proceso? Me refiero a quién se las da, de qué forma llegan (mensaje, llamada, reunión) y qué tan claras le resulta</p> | | | | | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>2 Piense en un día típico de trabajo: ¿qué tan a tiempo recibe las indicaciones para organizarse? ¿Ha habido momentos en que la información llegó tarde o cambió a última hora?</p> | | | | | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Dimensión 2: Comunicación ascendente | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>3 Cuando usted tiene una duda, una idea o enfrenta un problema en el trabajo, ¿cómo suele comunicarlo? ¿A quién recurre primero y qué tan fácil o difícil es recibir una respuesta?</p> | | | | | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | |
|---|--|--|
| 4 | <p>En general, ¿siente que sus opiniones y preocupaciones son tomadas en cuenta por sus superiores? ¿Hay algún ejemplo que recuerde donde sintió que lo escucharon (o no)?</p> | <p>1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5</p> |
| Dimensión 3: Comunicación horizontal | | |
| 5 | <p>En su día a día, ¿cómo es la coordinación con sus compañeros de trabajo? ¿Qué tan fácil es ponerse de acuerdo para cumplir las tareas?</p> | <p>1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5</p> |
| 6 | <p>A veces en los equipos se generan confusiones, comentarios o malentendidos que afectan la forma en que se trabaja. ¿Le ha pasado algo así en su área?</p> | <p>1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5</p> <p>Tal vez pregunta en la cual el evaluad@ exponerse si su respuesta es "Si" poner o tra puedas</p> |
| Dimensión 4: Percepción global y mejora | | |
| 7 | <p>Si tuviera la oportunidad de mejorar la forma en que se comunican en el área, ¿qué cambios propondría? Piense en lo que facilitaría su trabajo.</p> | <p>1 2 3 4 5 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5</p> |

| | | | | | | |
|----------------|-------------------|------|------|------|------|--------------|
| P8 | Percepción Global | 0.83 | 0.83 | 0.83 | 0.83 | Aceptada |
| Validez global | | 0.89 | 0.9 | 0.9 | 0.9 | Alto Acuerdo |

Anexo N°3: Entrevistas semiestructurada

Entrevistas semiestructuradas de auxiliares de empresa de transporte terrestre.

Entrevista 1

Participante: Auxiliar Móvil

Sede: Santa Anita

Antigüedad: 06 meses

P: Estamos realizando parte de mi trabajo de suficiencia profesional. Me gustaría que te presentes brevemente para poder empezar.

R: Buenas noches. Mi nombre es Luis Francisco Yáñez Valladolid. Pertenezco al área de carga y trabajo como auxiliar móvil.

P: Perfecto, Luis. Empecemos con algunas preguntas acerca de cómo se desarrollan sus actividades dentro del área de trabajo.

Para comenzar, cuando recibes instrucciones para realizar tu labor diaria, ¿cómo es ese proceso?, ¿de qué manera te brindan las indicaciones?

R: Generalmente las instrucciones se dan de manera presencial.

Me explican cómo resolver los problemas que surgen o cómo ubicar determinado pedido.

Si cometo un error, me indican el procedimiento correcto y me muestran cómo hacerlo paso a paso.

P: ¿Y cuándo tu jefe te asigna un cliente o un recojo específico, por qué canal suele comunicárselo?, ¿por llamada, presencialmente o por WhatsApp?

R: Por lo general, las coordinaciones se hacen por WhatsApp, aunque en algunas ocasiones también por llamada telefónica.

P: Entonces, ¿la mayoría de las veces las indicaciones llegan por WhatsApp?

R: Sí, así es.

P: ¿Ha ocurrido alguna vez que la información enviada no fuera clara o que una mala programación haya dificultado tu trabajo?

R: Sí, suele pasar. Cuando llegamos a los puntos de entrega, a veces las guías no incluyen la dirección completa del cliente ni un número de contacto. Eso complica la localización del lugar, porque muchas direcciones aparecen incompletas o por lotes, y algunas casas ni siquiera tienen número visible.

P: Luis, coméntame cómo es un día típico de trabajo. ¿A qué hora ingresas y en qué momento recibes tus indicaciones?

R: Mi hora de ingreso es a las 7:30 a. m. A esa hora ya debe estar en la base para salir directamente con la unidad hacia el almacén de Chorrillos.

P: Entonces, ¿recibes las indicaciones cuando ya estás en la unidad o mientras te diriges al almacén?

R: Sí, normalmente recibo las indicaciones mientras estoy en camino hacia Chorrillos.

P: ¿Y ha ocurrido que te envíen la información cuando ya estás en Chorrillos y debas esperar para continuar?

R: Sí, eso pasa con frecuencia.

Por ejemplo, un día llegué al punto y el vehículo ya estaba allí, pero me pidieron esperar porque debían cargar otros paquetes adicionales.

Esa espera puede tomar entre treinta y cuarenta minutos, dependiendo del movimiento en el almacén.

P: Entiendo. ¿Eso genera retrasos en tus entregas programadas?

R: Sí, claro. Una tarea que podría tomar una hora, a veces se extiende hasta dos horas debido a esas demoras.

P: ¿Y cómo sueles manejar esas situaciones?, ¿esperas a que se complete la carga o existe alguna alternativa?

R: Generalmente, debo esperar hasta que terminen de cargar todo para poder salir y continuar con las entregas.

No hay otra opción en esos casos.

P: Comprendo. Cuando surge una duda o una situación que no sabes cómo resolver, ¿a quién recurre primero?

R: Normalmente recorro a mis supervisores, Eduardo o Juan Carlos.

P: ¿Ellos suelen responder de inmediato o demoran en atender tus consultas?

R: La mayoría de las veces responden rápido, pero cuando están en reuniones o atendiendo llamadas de otras áreas, a veces demoran un poco en responder.

Hay ocasiones en que estoy esperando su respuesta mientras continúan las coordinaciones por otros canales.

P: ¿Y son las únicas personas a las que puedes acudir en caso de tener algún inconveniente?

R: Sí, hasta donde tengo conocimiento, ellos son las únicas personas a quienes puedo recurrir directamente.

P: ¿Alguna vez te comunicaron que podrías tener otro tipo de apoyo o red de contacto adicional?

R: No, nunca me lo mencionaron.

P: Luis, en general, ¿sientes que tus opiniones o sugerencias son tomadas en cuenta dentro del área?

¿Podrías contarme algún ejemplo en el que hayas sentido que te escucharon o, por el contrario, no tomaron en cuenta tu comentario?

R: Sí, en una ocasión comenté que era necesario programar mejor las rutas, para que cada unidad sepa claramente qué recorrido debe seguir.

Propuse que las rutas se organicen por zonas, porque a veces nos envían a un punto del norte y luego al sur o al Callao, lo cual incrementa el tiempo de traslado y genera desorden, pero hasta el momento no he notado cambios reales en la programación.

P: ¿Entonces aún no han implementado las mejoras que sugeriste?

R: No, por ahora no.

P: Comprendo.

Pasando a otro tema, ¿cómo describirías la coordinación con tus compañeros de trabajo? ¿Es fácil ponerse de acuerdo entre ustedes para realizar las tareas diarias?

R: Al inicio trabajaba con un compañero más antiguo, quien me enseñó a interpretar las guías y a identificar las rutas.

Con el tiempo fui aprendiendo y ahora suelo salir solo con el chofer asignado a la unidad.

P: ¿Y tuviste buena comunicación con ese compañero cuando te enseñaba? ¿Fue paciente y claro al explicarte?

R: Sí, siempre fue muy paciente.

Me explicaba con detalle y me ayudó bastante al inicio para entender cómo funcionaban las guías y las rutas.

P: En algunos equipos de trabajo suelen haber comentarios o diferencias entre personal nuevo y antiguo.

¿Has notado algo similar en tu área?

R: Sí, una vez hubo comentarios hacia otro compañero que no ayudaba con las guías ni con la carga de mercadería.

Algunos se quejaban de que permanecía mucho tiempo en el vehículo mientras los demás trabajaban.

P: ¿Y consideras que ese tipo de comentarios afecta el trabajo en equipo o genera tensiones entre los colaboradores?

R: Sí, en cierta medida.

Aunque trato de mantenerme concentrado en mis funciones, noto que ese tipo de situaciones genera incomodidad entre algunos compañeros.

P: Si tuvieras la oportunidad de mejorar la forma en que se comunica tu área, ¿qué cambio propondrías para facilitar tu trabajo diario?

R: Considero que debería haber una mejor coordinación entre el supervisor y el personal del almacén.

Cuando llegamos al almacén, muchas veces todavía no está lista la mercadería o faltan rutas por asignar.

Sería ideal que, un día antes, se coordine claramente qué productos van en cada unidad y qué ruta corresponde a cada chofer.

De esa forma, al día siguiente solo tendríamos que llegar, cargar y salir sin demoras.

P: Desde tu experiencia, ¿qué prácticas de comunicación consideras que deberían mantenerse en el área?

¿Existen actividades o reuniones que contribuyan a mejorar la comunicación entre ustedes?

R: Sí, durante el tiempo que estuve en la empresa, se realizaban reuniones con el supervisor Eduardo y otros compañeros del área.

En esas reuniones se comentaban los principales inconvenientes de la semana, como los retrasos en las rutas o la falta de coordinación con los clientes.

P: ¿Podrías contarme qué temas solían tratar en esas reuniones?

R: Por ejemplo, se hablaba de los problemas en la ruta de Javier Prado.

Algunos compañeros mencionan que, aunque llegaban a tiempo a las empresas, no eran atendidos de inmediato o coincidían con la hora de almuerzo del personal del cliente.

También se discutía la falta de confirmación de citas o correos previos a las entregas.

P: ¿Y consideras que esas reuniones generaron algún cambio positivo en la organización o en la atención de los clientes?

R: Por ahora no he notado cambios significativos.

Después de las reuniones, continuaron ocurriendo las mismas situaciones: llegábamos a los clientes y las citas aún no estaban confirmadas o las rutas no habían sido revisadas correctamente.

P: Entonces, ¿crees que aún falta reforzar la coordinación interna entre el personal y los supervisores?

R: Sí, definitivamente.

Siento que todavía falta mejorar la comunicación entre los equipos y planificar mejor las entregas para evitar esos contratiempos.

P: Muy bien, Luis. Para finalizar, ¿qué puntos de mejora consideras más importantes dentro de tu unidad de trabajo, especialmente en el equipo de auxiliares móviles?

R: Pienso que el punto más importante es la coordinación de rutas.

Debe existir una planificación clara sobre qué unidad cubre cada zona, evitando cambios constantes o reasignaciones de última hora.

P: Claro, y también mejorar la rapidez en las respuestas que reciben por parte de los supervisores, ¿verdad?

R: Exactamente.

A veces sería útil contar con un contacto directo del cliente para agilizar la descarga de la mercadería y terminar el trabajo más rápido.

P: Perfecto, Luis. Muchas gracias por tu participación y por el tiempo que nos has brindado. Eso sería todo por mi parte.

R: Está bien, muchas gracias. Que tenga una buena noche.

Entrevista 2

Participante: Auxiliar móvil

Sede: Santa Anita

Antigüedad: 2 años

P: Estamos realizando parte de mi trabajo de suficiencia profesional. Me gustaría que te presentes brevemente para poder empezar.

R: Buenas tardes. Mi nombre es Carlos Seclén. Claro, con mucho gusto podría ayudarte con las siguientes preguntas.

P: Carlos, cuando recibes instrucciones para realizar tu trabajo diario, ¿cómo suele ser ese proceso? O sea, ¿te llegan de forma eficiente? ¿A través de qué medio: WhatsApp, llamada, ¿de forma presencial? ¿Son claras las indicaciones que te brindan?

R: Hola, ¿qué tal? No, no son tan claras, porque muchas veces varía el medio. A veces me lo comunican por WhatsApp, y ahí no tengo problema, porque en el WhatsApp sí está grabado y puedo volver a ver las instrucciones. Pero cuando me lo hacen por llamada, ahí del momento, o me lo dicen cuando estoy saliendo de las instalaciones, a veces no queda eso grabado, por ejemplo, con las direcciones, y eso que son un poco complicadas. Me gustaría que se queden grabadas en algún medio, como el WhatsApp o algo así, para poder tenerlo claro y no estar devolviendo llamadas porque algún dato no se me quedó.

P: Ajá, bien, Carlos. ¿Y me podrías comentar si llegaste a alguna situación, ya en los años que llevas haciendo esta función, en la que una información no haya sido clara por parte de tu jefe o de tu programador? ¿Y cómo lo resolviste?

R: Como digo, por ejemplo, con las direcciones, a veces son un poco difíciles. Porque cuando me dicen: “Anda a la manzana tanto, lote tanto, del distrito tal”, no siempre eso se queda tan claro. Como es por llamada, uno puede confundir que le dijo la manzana A con la manzana B o así.

Lo mejor sería que me lo manden por escrito, para no estar, como te digo, volviendo a llamar, porque después las demoras pueden suceder y a veces ni siquiera me contestan. Eso retrasa mi trabajo.

P: Lo que entiendo, Carlos, lo que me comentas refleja un poco lo mencionado por otros compañeros: que a veces las zonas, por ejemplo, Lurín o Villa El Salvador, donde los mandan, no todas las casas tienen las direcciones, ¿no? Entonces suele ser un poco confuso para ustedes a veces ubicar al cliente.

R: Sí, sobre todo esas zonas que no tienen calle ni avenida como tal. Uno se maneja por manzanas y lotes, y no siempre es muy fácil de identificarlas.

P: Ya, genial, Carlos. Ahora me gustaría que pienses en un día típico de trabajo. ¿Qué tan a tiempo recibes las indicaciones para poder organizarte? O sea, ¿las recibes antes de tu jornada, cuando estás en ruta, cuando llegas al almacén de Chorrillos? ¿Cómo es?

R: Usualmente empezamos con las instrucciones básicas, ¿no? Pero luego hay muchos cambios cuando uno ya está en ruta. Me dicen: “Tienes que ir a tal sitio”, y a veces uno no se encuentra por esas zonas, ni es fácil llegar. No hay una coordinación como tal. Y cuando uno llama, porque esas coordinaciones son de último momento, a veces no te contestan. Y como te digo, uno se puede incomodar de estar yendo de un lado para otro sin tener una ruta ya preestablecida por mi supervisor o por el encargado, ¿no?

P: Bien, Carlos. Y ahora, coméntame: cuando surgen estos inconvenientes y tienes alguna duda, me dices que sueles comunicarte con tu jefe inmediato, que sería tu supervisor de distribución. Cuando no tienes una respuesta por parte de él, ¿recurre a Juan Carlos, que es el operador de tráfico nacional? ¿O cuando no tienes respuesta de ambos, a quién recurre?

R: Sí, como tú dices, primero trato de recurrir a Juan, pero no siempre está disponible. Imagino que no solo yo lo estaré llamando; estará en constantes reuniones, porque casi no responde. En esos casos, tenemos que detener la movilización hasta que nos aclaren las direcciones y las siguientes acciones a realizar. Eso demora cierto tiempo y también nos pone en riesgo, porque normalmente las zonas por las que nos movemos —Lurín, Villa El Salvador, Chorrillos— no siempre permiten detenernos en lugares seguros o con espacio para la unidad.

P: Claro, Carlos. Por ejemplo, en una oportunidad anterior hablé con el señor Sechorán, que también forma parte del equipo de coordinación y suele comunicarse constantemente con ustedes. Sin embargo, entiendo que no es su función como tal. ¿En algún momento él te ha apoyado cuando Eduardo ni Juan Carlos pudieron hacerlo?

R: Sí, sí, me ha apoyado, pero como tú lo dices, no es su función como tal. No tiene conocimiento completo de las rutas que debemos realizar durante el día. Si bien puede sacarnos de un apuro de vez en cuando, lo ideal sería que el supervisor sea quien nos comunique directamente lo que hay que hacer.

Si seguimos dependiendo de alguien que, aunque nos ayude, no tiene toda la información, van a continuar las demoras.

P: Claro, bien, Carlos. Cuéntame ahora: ¿sientes que tus opiniones y preocupaciones suelen ser tomadas en cuenta por tus superiores? ¿Podrías comentar algún ejemplo en el que hayas

propuesto una oportunidad de mejora respecto al tema de las programaciones, que muchas veces no tienen un canal oficial?

R: Sí, sí, no solo yo, sino en general todo el personal. Le hemos dicho al supervisor que las rutas deberían estar mapeadas con más anticipación, y no solo eso, sino que también deberían coordinarse para establecer un recorrido más óptimo. Así evitaríamos estar yendo de un lado a otro sin planificación.

Entiendo que pueden surgir requerimientos de último minuto, pero últimamente parecen ser muy constantes, como si casi todos los movimientos se decidieran sobre la marcha.

P: Perfecto, Carlos. También me gustaría que me comentas cómo es la coordinación que tienes con tus compañeros de trabajo. Entiendo que cuando ingresa un personal nuevo, suelen asignarlo con un trabajador antiguo para que le explique el proceso durante las primeras semanas, y luego ya los envían solos junto a los choferes móviles. ¿Te ha tocado capacitar a algún personal nuevo en este tiempo que llevas?

R: Sí, sí, tuve la oportunidad. No es tan complicado, ya que generalmente ustedes, las chicas, contratan a personas que ya tienen experiencia en estas labores y aprenden muy rápido. Lo único es que hay que explicarles bien los cuadros de mando: a quién deben preguntar, qué información brindar y los contactos importantes.

Lo ideal sería que desde el inicio les entreguen una especie de guía telefónica, indicando con quién comunicarse para cada actividad o consulta. Así no perderíamos tiempo explicando quién es quién o qué función cumple cada persona.

En cuanto a las rutas, ellos ya suelen conocer los accesos, por dónde entrar o evitar.

Simplemente se les explica el método, qué deben evitar y esas recomendaciones que uno, por experiencia, puede compartir.

P: Ajá, perfecto, Carlos. ¿Podrías comentarme alguna tarea que hayas realizado junto con un compañero nuevo y cómo la buena comunicación entre ambos ayudó a que toda la operación saliera bien?

R: Sí, por ejemplo, una vez, mientras estaba en ruta, surgió una llamada porque debía consultar una dirección. Para no perder tiempo, el compañero nuevo que estaba conmigo me ayudó haciendo la comunicación, y eso ahorró mucho tiempo, porque ya no tuve que

detenerme ni estar pendiente de si me contestaban o no. Fue como si ambos estuviéramos coordinando en vivo para que los envíos salieran bien.

P: Okey, Carlos. Perfecto. ¿Podrías comentarme si, durante el tiempo que llevas trabajando, has escuchado algunos malentendidos o comentarios que generen confusión, no necesariamente tuyos, pero quizás de otros compañeros del equipo?

R: Sí, algunos, sobre todo relacionados con el tema del horario. A veces no se respeta el horario de trabajo. Se nos exige mucha puntualidad y rapidez, pero no siempre se respetan los horarios establecidos. Esto sucede por las demoras propias de la descoordinación, que ya escapan de nuestras manos y también de las de mis compañeros.

P: Ajá, entiendo.

R: Las últimas entregas suelen ser las más lejanas y son las que programan a último minuto. Eso descuadra todos los tiempos que uno ya tenía planificados.

P: Carlos, tomando en cuenta eso, cuando ustedes todavía estaban en el taller de Santa Anita y se enteraron de que íbamos a tener un nuevo taller en el distrito de Chorrillos, entiendo que al comienzo la información no fue clara por parte de la gerencia ni de su jefe. No se sabía si se iban a quedar, cómo sería el tema de la movilización, si habría algún incremento o bono extra.

Entiendo que eso generó incertidumbre tanto en ti como en tus compañeros. ¿Podrías comentarme cómo viviste ese proceso?

R: Sí, claro. Fueron varios meses en los que los compañeros estaban preocupados, porque muchos ingresamos a la empresa justamente porque nos quedaba cerca de nuestros domicilios. Entiendo que el cambio se hizo por una mejora para la empresa, pero mover al personal que ya estaba establecido, sin considerar contratar gente nueva de la zona, desajustó bastante las rutinas.

Hay muchos factores que influyen: el tráfico, los pasajes, los tiempos de traslado. Uno quiere cumplir con su horario y llegar puntual, pero si cambian el lugar de trabajo sin consultarnos si estamos disponibles para esa zona, se vuelve bastante incómodo, sobre todo para quienes vivimos lejos y debemos hacer un gran esfuerzo para llegar al nuevo taller.

P: Genial, Carlos. Coméntame: ahora que ya ha pasado un tiempo y considerando los problemas de comunicación que mencionas, sobre todo a raíz de la mudanza, ¿qué oportunidades de mejora has identificado en tu área? ¿Qué cambios propondrías que podrían facilitar el trabajo de todos?

R: Creo que lo esencial serían tres cosas.

Primero, establecer un programa de capacitación bien definido. Si bien nosotros podemos enseñar a los nuevos, cada uno tiene un método distinto, y no todos enseñan o aprenden igual. Además, no es nuestra función capacitar, para eso están los jefes o supervisores. Nuestro deber es cumplir las entregas a tiempo, y si nos asignan personas que aún no tienen experiencia, eso nos retrasa.

Deberían enseñarles lo básico durante algunos días antes de salir con nosotros.

Segundo, mejorar la comunicación. No todo puede ser por llamadas o verbalmente, sin que quede registrado. A veces recibimos instrucciones que luego son negadas, y como no hay evidencia, la responsabilidad recae sobre nosotros. Sería mejor usar correos, software o algún sistema digital que registre todo.

Y, por último, que el taller cuente con personal de mayor experiencia. No todos deberían estar en proceso de aprendizaje; así el trabajo sería más eficiente. También deberían consultarnos si podemos o no trabajar en determinadas zonas, sobre todo quienes venimos de otros lugares.

P: Claro, Carlos, perfecto. Y como no todo en el equipo es negativo, entiendo que también hay cosas que funcionan bien. ¿Qué prácticas de comunicación consideras que deberían mantenerse? Tengo entendido que el supervisor suele realizar reuniones con ustedes todos los lunes, al inicio de la semana, para hablar acerca de cómo les fue con los clientes, qué percances tuvieron y qué agencias se demoraron más.

Entiendo que también atienden clientes internos, como las agencias de Javier Prado, Gamarra,

28 de Julio y Puente Piedra. Dentro de nuestra misma organización a veces hay descoordinaciones, como cuando la mercadería no está lista o el volumen es mayor al registrado.

¿Consideras que estas reuniones los ayudan realmente? Tú que llevas alrededor de tres años en la empresa, ¿sientes que los escuchan? Porque entiendo que el señor Sechurán, quien es

parte de la coordinación, ya no asiste a esas reuniones porque considera que no se observan mejoras. ¿Cuál es tu percepción?

R: Sí, las reuniones de retroalimentación vienen muy bien. Sin embargo, también comparto lo que piensa el señor Juan: a veces se habla mucho y no se llega a conclusiones concretas. Se escuchan cosas buenas, pero también temas que no son relevantes.

Aun así, si se toman en cuenta los puntos positivos, deberían llevarse a la práctica. No basta con que algo se diga en la reunión; hay que realizarlo. Entiendo que implementar mejoras puede tomar tiempo, pero si demora, al menos deberían informarnos sobre los avances. Para eso están esas reuniones: para decirnos, por ejemplo, “ya hemos avanzado un 20 %, 40 % o 60 %” respecto a las solicitudes que planteamos.

P: Okey, Carlos, perfecto. Pasando a una de las últimas preguntas: ¿consideras que las jornadas laborales, que a veces se extienden por desorganización o factores externos, afectan tu desempeño diario? Tengo entendido que inician la jornada a las 6:00 a.m. y, en muchas ocasiones, terminan alrededor de las 9:00 p.m.

R: Sí, claro. Uno empieza la jornada muy temprano, y terminar tan tarde afecta el rendimiento. En las últimas horas ya no se trabaja con la misma eficiencia que al inicio. Podrían implementarse relevos o reemplazos para esas horas, ya que quienes ingresan más tarde están más frescos y pueden rendir mejor.

Además, el cansancio tras una jornada larga representa un riesgo. Por eso pediría a la jefatura que tome en cuenta este aspecto y que no se piense que uno no quiere trabajar. Queremos cumplir, pero también tenemos un horario definido que debe respetarse.

P: Ajá, okey, Carlos. Bueno, esas serían todas las preguntas por mi parte. Quiero agradecerte mucho por tu aporte al trabajo que vengo realizando. No te preocupes, las entrevistas son confidenciales y de forma anónima. Así que eso sería todo por hoy. Muchas gracias, Carlos, que tengas un buen día.

R: Muchas gracias a ti. Que tengas un gran día.

Entrevista 3

Participante: Auxiliar móvil

Sede: Santa Anita

Antigüedad: 3 años

P: En esta entrevista que estamos realizando dentro de la operación me gustaría que me des tu confirmación de que estás de acuerdo en participar. Es completamente anónima, no te preocupes. ¿Me das tu confirmación, por favor?

R: Sí, correcto, estoy de acuerdo.

P: Genial, Christopher. Me gustaría que te presentes brevemente: tu nombre completo, cuánto tiempo llevas en la empresa y cuál es tu puesto.

R: Soy auxiliar móvil en la sede de Santa Anita.

P: ¿Cuánto tiempo llevas? ¿Más de 3 años o menos?

R: Ya casi por los 3, yo diría dos años y medio.

P: Perfecto, Christopher. Vamos a seguir avanzando. Coméntame: cuando recibes instrucciones por parte de tus jefes inmediatos, ya sea el supervisor o el programador, ¿cómo suele ser ese proceso? ¿Te lo brindan a través de WhatsApp, llamada, presencialmente?

R: Depende mucho de la situación. Generalmente es por WhatsApp, porque la mayoría del tiempo se maneja así. Pero a veces, cuando sale algo de última hora, es por llamada, alguna urgencia. Y si se da la oportunidad de que estemos ahí mismo, ya es presencial. Pero diría que casi siempre es por WhatsApp la comunicación.

P: Ok. Y esta información que recibes, ¿para ti resulta clara? ¿O al inicio, cuando eras nuevo, era un poco confusa?

R: Diría que por llamada es un poco confuso. En cambio, cuando es por WhatsApp, muchas veces mandan con cierta estructura, aunque a veces también lo mandan desordenado. Creo que lo más claro es lo presencial, porque ahí hay apoyos visuales y otro tipo de cosas que ayudan a guiarse mejor.

P: Perfecto. Entiendo que prefieres una explicación presencial, aunque la mayoría del tiempo no se pueda por las salidas a clientes o traslados al taller de Chorrillos. Sigamos: ¿podrías contarme alguna situación en la que la información no fue tan detallada o clara y te dificultó un poco tus funciones?

R: Sí. A veces ha pasado que no han especificado bien qué es lo que se tenía que llevar. Se terminaba llevando algo similar, pero no exactamente lo correcto. Por ejemplo, una vez seleccionamos un paquete pensando que era ese, porque pesaba casi igual al autorizado, pero no era. A mitad de camino nos hicieron regresar porque estaba mal. Eso fue por falta de especificación en la instrucción.

P: Ajá, entiendo. ¿Entonces la información fue ambigua?

R: Sí, no fue tan específica como debía, y eso genera confusión.

P: Bien. Ahora cuéntame: un día típico de trabajo, ¿recibes las indicaciones a tiempo? Porque algunos compañeros dicen que muchas veces ya tienen las indicaciones cuando llegan a su horario de trabajo, y otros mencionan que a veces las reciben en ruta o recién al llegar al almacén de Chorrillos. ¿Cómo es en tu caso?

R: Diría que 50/50. Casi siempre me mandan la información a tiempo, con uno o dos días de anticipación. Pero sí pasa que, por urgencias, mandan la información el mismo día, incluso a medianoche, para tenerla lista al día siguiente. No me ha pasado que la envíen ya en ruta o en otra sede, porque eso sería desastroso.

P: Ok, Christopher. ¿Y no te ha pasado que ya estando en ruta, camino a un cliente, de pronto te cambien la programación? Por ejemplo, que te envíen a Villa El Salvador y luego te digan que en realidad era Lurín. Eso entiendo que les genera retrasos. ¿Te ha pasado?

R: Sí, un par de veces. Generalmente el problema es con los tiempos, porque si hay un retraso que no depende de nosotros, como el tráfico o un error en la programación, igual nos afecta. Al final se intentan compensar esas descoordinaciones, pero sí incomoda tener que cambiar de ruta y a veces es imposible cumplir todo a tiempo.

P: Claro, entiendo. Y eso también genera desgaste, porque ustedes inician la jornada desde las 6 de la mañana y muchas veces terminan hasta las 9 de la noche. ¿Cómo te sientes con eso?

R: Agotado, muchas veces. Se entiende que pueden salir cosas de último minuto, pero trabajar 12 o 15 horas seguidas es demasiado. Más allá de pagar horas extras, lo justo sería que al día siguiente podamos entrar un poco más tarde o tener alguna consideración. Porque así, entre viajes y entregas, no queda tiempo ni para descansar bien.

P: Perfecto. Cuando tienes una duda sobre tu trabajo, ¿a quién sueles comunicarlo?
¿Directamente con tu supervisor o con el programador?

R: Generalmente con mi supervisor, porque es el más inmediato y directo. Si él no sabe o no puede responder, recién con el programador. Pero siempre primero con el supervisor.

P: ¿Obtienes respuesta rápida? Porque algunos compañeros mencionan que a veces escriben, pero el supervisor está en reuniones y les responde después de una hora. También han comentado que Manuel Sechurán, que no necesariamente tiene ese rol, a veces los apoya.
¿En tu caso ha pasado?

R: Sí, me ha apoyado. A veces el supervisor no está disponible y el programador tampoco. Entiendo que no siempre pueden responder al instante, pero los retrasos generan problemas. En esas ocasiones, la ayuda del señor Manuel ha sido importante, aunque no sea su función directa.

P: En general, en los casi 3 años que llevas en la empresa, ¿sientes que tus opiniones y preocupaciones son tomadas en cuenta por tus superiores?

R: Al inicio sí, pero después siento que se deja de lado. Por ejemplo, en temas de comunicación, al inicio sí nos escuchaban cuando pedíamos mejoras, pero luego ya no se siguió aplicando. Creo que deberían mantener esa disposición, porque ayuda a agilizar el trabajo y evita tiempos muertos.

P: ¿Y qué efecto tuvo eso en ti y en tus compañeros?

R: Creo que afecta bastante, porque se pierde mucho tiempo en aclarar instrucciones o esperar correcciones. Al inicio parecía que iba a mejorar, pero después ya no se mantuvo. Eso afecta a todos los que trabajamos en el área y también en las entregas a los clientes.

P: Pasemos ahora a cómo es la dinámica con tus compañeros. ¿Es fácil ponerse de acuerdo entre ustedes para cumplir las tareas?

R: Sí, mucho más sencillo que con el supervisor. Entre compañeros la comunicación es más directa, tanto por WhatsApp como en persona. Nos organizamos mejor y podemos repartir las tareas según quién tenga más o menos carga. Es más fluido y sin tantos problemas.

P: Genial. Tengo entendido que a ustedes, con más tiempo en la empresa, suelen asignarles al personal nuevo. ¿Cómo fue la dinámica con ellos? ¿La comunicación fue fluida?

R: Sí, es variado. Algunos aprenden rápido, otros tardan más. Yo he capacitado a uno de los nuevos. Siempre les digo que es mejor preguntar que quedarse con la duda. La comunicación con ellos se ha mantenido estable, se están adaptando y su presencia ya se siente en el equipo.

P: ¿Y han tenido problemas de rumores, malentendidos o comentarios negativos, por ejemplo, cuando se dio la mudanza?

R: No, en realidad no. Más que rumores, eran dudas razonables sobre cómo se iban a dar los cambios, la movilidad, la nueva sede. Pero no comentarios negativos.

P: Si tuvieras la oportunidad de mejorar la comunicación dentro de tu área, ¿qué cambios propondrías?

R: Creo que más con el supervisor. Entre compañeros no hay problema, es fluido. Pero con el supervisor muchas veces no responde porque está ocupado. Sería útil que comparta un itinerario de sus actividades, para saber cuándo está disponible y no perder tiempo esperando.

P: Perfecto. Y ahora, desde tu experiencia, ¿qué prácticas de comunicación deberían mantenerse?

R: El reporte que se hace para verificar el avance de los planes de trabajo. Es una buena iniciativa, aunque a veces cansa porque después de una jornada larga cuesta dedicar tiempo a mandar evidencias. Igual creo que debería mantenerse, pero con más comprensión.

P: Muy bien. Por último, ¿consideras que las largas jornadas, producto de la desorganización o poca coordinación, afectan su desempeño y bienestar?

R: Sí, definitivamente. Todos buscamos un equilibrio entre lo personal y lo laboral. Que haya horas extra de vez en cuando está bien, pero si es muy seguido afecta el desempeño y la motivación. Incluso hace que uno piense en buscar otros caminos.

P: Perfecto, Christopher. Eso sería todo. Te agradezco por tu participación y recuerda que esta entrevista es completamente anónima y para fines académicos. Muchas gracias y que tengas un buen día.

R: Igualmente, que tengas un buen día.

Entrevista 4

Participante: Auxiliar móvil

Sede: Santa Anita

Antigüedad: 1 año

P: Buenas tardes, Jeyson. Gracias por aceptar participar en esta entrevista. Quiero recordarte que todo lo que compartas será confidencial y usado únicamente con fines de investigación. ¿Estás de acuerdo en continuar?

R: Sí, Yanira, no hay problema. Entiendo que esta entrevista es para fines internos y me parece bien que se busque escuchar nuestra opinión, así que respondo con toda confianza.

P: Para empezar, ¿me podrías confirmar quién es tu supervisor directo?

R: Mi supervisor directo es Eduardo, él es quien nos da las coordinaciones principales y hace el seguimiento de nuestras actividades.

P: Perfecto, Jeyson. Ahora, me gustaría que pienses en un día típico de trabajo: ¿qué tan a tiempo recibes las indicaciones? Tengo entendido que ustedes inician en Santa Anita, pero en ocasiones no siempre las tenían listas ahí, sino que se las brindaban cuando ya estaban en ruta.

R: He tenido diferentes experiencias. A veces sí me daban las indicaciones en Santa Anita antes de salir, lo cual era lo mejor porque me permitía organizarme. Otras veces, ya estando en la ruta hacia Chorrillos, me escribían o llamaban para cambios, y eso era más complicado porque ya estábamos en camino y había que adaptarse. También me ha pasado que recién al llegar al almacén de Chorrillos nos comunicaban nuevas instrucciones.

P: Cuando recibes las indicaciones, ¿por qué medio suelen llegarte: llamada, WhatsApp o de manera presencial?

R: La mayoría de veces es por WhatsApp, pero algunos no las leen a tiempo. En el almacén, cuando coincidimos, sí puede ser presencial. El problema es que cuando nos llaman estando

en el camión, con el ruido de la ciudad y del mismo vehículo, cuesta bastante escuchar bien. A veces tengo que pedir que me repitan varias veces.

P: Además de esas coordinaciones, ¿tienen alguna reunión con tu supervisor o con el equipo en general?

R: Sí, todos los lunes tenemos una reunión con Eduardo y el equipo. Ahí se nos da la programación general de la semana, se ven temas de seguridad y también se nos recuerda algunas normas internas. Es un espacio bueno porque podemos dar sugerencias, pero no siempre se logra profundizar en todo. Muchas veces la operación exige salir rápido y eso hace que no podamos quedarnos mucho tiempo en la reunión.

P: ¿Me podrías comentar un caso en el que hayas tenido una programación, ya sea vía WhatsApp o presencial, que no quedó del todo clara y afectó tu trabajo con un cliente?

R: Sí, me pasó una vez que tuve que esperar casi una hora por una respuesta del área. Eso me retrasó y generó que mi jornada se extendiera más de lo normal. El cliente también estaba incómodo porque esperaba la entrega, y eso me generó bastante presión.

P: ¿Con cuál modalidad te sientes más cómodo: recibir las indicaciones en ruta o antes de salir?

R: Prefiero recibirlas antes de salir, sin duda. Ya cuando uno está en el camión camino al destino, cambiar las cosas en ese momento es complicado porque no da tiempo de reorganizarse.

P: Hablemos de los clientes. ¿Alguna vez te asignaron uno en la zona sur, por ejemplo en Villa María del Triunfo, y luego resultó que era en otro distrito?

R: Sí, me pasó. Me indicaron Villa María del Triunfo, pero al final resultó que era San Juan de Miraflores. Como estaban cerca, se pudo corregir, pero igual significó un retraso y más desgaste.

P: Cuando tienes dudas en el trabajo, ¿a quién recurre primero: a tu supervisor o al programador?

R: Primero al programador, porque es quien lleva la coordinación directa de las rutas. Pero si no responde o no tiene la solución, ahí recién contacto al supervisor.

P: ¿Tu supervisor suele responder a tiempo o has tenido casos de demora?

R: He tenido casos de demora. Entiendo que él también está en reuniones o con varias cosas a la vez, pero mientras tanto nosotros nos quedamos esperando y eso nos afecta porque no podemos avanzar sin su confirmación.

P: ¿Podrías contarme un caso concreto en que sucedió eso?

R: Sí, recuerdo una vez que debía entregar 20 cajas a un cliente, pero cuando llegamos nos dijeron que eran 25. Llamé a mi supervisor para confirmar y se demoró casi dos horas en responder. Durante ese tiempo no podíamos completar la entrega, y el cliente también empezó a molestarse porque todo se retrasaba.

P: En general, ¿sientes que tus opiniones o sugerencias son tomadas en cuenta por tu supervisor?

R: Sí tenemos espacios para dar sugerencias, sobre todo en las reuniones semanales, pero no siempre se concretan. A veces se quedan en el aire porque la operación exige otras prioridades y no se llega a implementar lo que proponemos.

P: ¿Cómo te afecta sentir que no siempre se concretan esas sugerencias?

R: Eso baja un poco la motivación. Uno da ideas pensando en cómo mejorar, pero si no se implementan, al final prefieres solo cumplir con tus funciones y no insistir mucho.

P: ¿Y cómo es la comunicación con tus compañeros de trabajo?

R: Con mis compañeros la comunicación es buena. Hay confianza, nos apoyamos mucho y tenemos un grupo de WhatsApp donde nos pasamos información, cambios de ruta o cualquier detalle que ayude. Eso facilita bastante el trabajo.

P: ¿Podrías darme un ejemplo de cuando la comunicación con un compañero te ayudó en el trabajo?

R: Sí, cuando recién entré me asignaron a un compañero con más experiencia. Él me explicó cómo moverme mejor en las rutas y me dio varios consejos prácticos para ahorrar tiempo. Gracias a eso pude adaptarme más rápido y evitar errores.

P: Sobre la mudanza al distrito de Chorrillos, ¿generó incertidumbre en ti o en tus compañeros?

R: Sí, bastante. En mi caso vivo cerca de Santa Anita, lo cual me conviene mucho. Si me hubieran mandado a Chorrillos, seguramente lo hubiera pensado bastante, porque el traslado es caro y desgastante. Sé que algunos compañeros también lo consideraron, ya que para ellos el cambio significaba mucho más tiempo de viaje.

P: Si pudieras mejorar la comunicación en tu área, ¿qué cambio propondrías?

R: Con los compañeros creo que estamos bien, pero con el supervisor yo propondría que el seguimiento no sea solo semanal. Podría haber un contacto breve dos veces por semana o hasta diario, aunque sea corto, para mantener todo más alineado y no esperar hasta el lunes siguiente.

P: ¿Qué prácticas de comunicación deberían mantenerse?

R: Las reuniones de los lunes deberían mantenerse sí o sí. Ahí podemos hablar de problemas con clientes, con la operación interna, o dar sugerencias. Son espacios importantes para que no se acumulen los temas.

P: Con todo este tema de desorganización y la mudanza, ¿consideras que puede afectar tu desempeño a largo plazo?

R: Yo trato de mantener mi desempeño constante, pero sí pienso que a compañeros que entran muy temprano y terminan saliendo demasiado tarde, a la larga les puede pasar factura. Se nota que llegan cansados y eso afecta la motivación.

P: ¿Crees que esas largas jornadas afectan a tus compañeros que tienen familia?

R: Sí, claro. Muchos entran temprano pensando en salir temprano para pasar tiempo con su familia, pero al quedarse hasta tarde ese tiempo se pierde. A mí en lo personal me ayuda un poco porque estudio en las noches y las horas extras me generan un ingreso adicional, pero también me complica porque a veces no llego a tiempo a clases.

P: Perfecto, Jeyson. Con esto estaríamos cerrando la entrevista. Te agradezco mucho tu tiempo y tu sinceridad.

R: Gracias a ti, Yanira. Me parece bueno que se hagan estas entrevistas para que se escuche cómo lo vivimos en el día a día.

Entrevista 5

Participante: Auxiliar móvil

Sede: Santa Anita

Antigüedad: 4 años

P: Hola, Daniel. Buenos días. Mi nombre es Yanira Rupay y soy parte del equipo de selección en Cruz del Sur. Este trabajo que se viene realizando, y del cual vas a formar parte, es una entrevista a profundidad que se está realizando a todos los auxiliares móviles para recoger un poco acerca de sus comentarios y apreciaciones. Las entrevistas son completamente anónimas. No es un trabajo para la empresa, sino netamente personal y académico. Entonces, me gustaría que me brindes tu confirmación para poder iniciar con la entrevista.

R: Está bien, sí. Podemos comenzar con la entrevista.

P: Perfecto, Daniel. Coméntame de forma breve, ¿puedes decirme tu nombre completo y cuántos años llevas en la empresa?

R: Mi nombre es Daniel Díaz y llevo 4 años trabajando para la empresa como auxiliar móvil.

P: Gracias, Daniel. Vamos a empezar. Cuando recibes instrucciones para realizar tu trabajo diario, ¿cómo suele ser ese proceso? Me refiero a si las indicaciones te llegan vía WhatsApp, llamada telefónica o presencial.

R: Bueno, cuando estoy en la base, normalmente me dan las indicaciones de forma presencial, pero cuando estamos en ruta, a veces hay programaciones de última hora y se coordinan vía WhatsApp o llamada telefónica. Por ejemplo, puede pasar que un cambio de ruta se avise apenas unas horas antes, y entonces necesitamos comunicarnos rápido para reorganizar los recojos.

P: ¿Y estas indicaciones te parecen claras? Especialmente cuando recién empezaste, ¿tuviste alguna duda que haya afectado tus funciones?

R: Sí, claro. Al inicio es un poco complicado adaptarse, porque cada empresa tiene sus propios procesos. Por ejemplo, al principio no entendía bien cómo se coordinaban los recojos en campo, o qué hacer si la guía de despacho no estaba completa. Con el tiempo uno aprende cómo resolverlo y cómo comunicarse con los supervisores.

P: Perfecto. Háblame de un día típico de trabajo. ¿Recibes las indicaciones antes de ingresar a tu jornada o cuando ya estás en ruta?

R: Normalmente, las programaciones están definidas de un día para otro. Pero a veces cambian las rutas por cancelaciones de servicio o ajustes de última hora. Por ejemplo, puede pasar que me asignen ir a un punto y al llegar me digan que debo ir a otro, porque algunas cajas no están listas o la mercadería no fue preparada correctamente.

P: O sea que a veces debes esperar o reorganizar. ¿Te ha pasado algo así con clientes?

R: Sí, muchas veces. Por ejemplo, he llegado a un punto de recojo y descubro que solo tienen 15 cajas listas de un pedido de 40. Entonces llamo a mi jefe inmediato para informar la situación y decidir cómo proceder. A veces también falta la documentación física, como las guías o facturas, y eso retrasa toda la ruta.

P: Entiendo. ¿Y cómo manifiestas tus dudas o ideas a tu jefe directo? ¿Vía WhatsApp, llamada o personalmente?

R: Primero intento comunicarme con Juan Carlos, que es el programador. Si no obtengo respuesta rápida, entonces recorro a Eduardo, que es el supervisor. Por ejemplo, cuando hay retrasos en la preparación de guías, le explico la situación y le indico la solución que considero más adecuada.

P: ¿Sueles recibir respuesta inmediata o debes esperar?

R: Depende. A veces responden rápido, pero otras veces debo esperar media hora, una hora o incluso dos. Por ejemplo, en casos de guías incompletas, la demora puede afectar la ruta y el cumplimiento de horarios, y eso sí genera un impacto en nuestro trabajo diario.

P: Gracias, Daniel. Ahora, respecto a tus ideas de mejora, ¿sientes que son tomadas en cuenta o simplemente escuchadas y luego olvidadas?

R: A veces sí, otras veces no. Por ejemplo, he propuesto cambios en la forma de organizar los recojos, pero en algunas ocasiones no se implementan y queda solo en comunicación. Sin embargo, siempre intentamos buscar soluciones, aunque no todas sean aplicadas.

P: ¿Crees que esto puede afectar tu desempeño o motivación a largo plazo?

R: Sí, puede afectar. Mantengo mi desempeño diario, pero cuando ves que las ideas no se aplican, sí puede generar cierta desmotivación. Por ejemplo, uno busca mejorar procesos para que todo fluya mejor, pero cuando no hay respuesta, sientes que el esfuerzo no se valora completamente.

P: Perfecto. Hablemos ahora de la comunicación con tus compañeros. ¿Es fácil coordinarse entre ustedes?

R: Sí, la comunicación con mis compañeros es buena. Cuando hay un problema en campo, como retrasos en los recojos, nos coordinamos para solucionarlo.

P: Cuando ingresan nuevos compañeros, como Luis Valladolid, ¿tienes que capacitarlos?

R: Sí, los capacitamos en campo. Les enseñamos a verificar guías, facturas y órdenes de pedido. Por ejemplo, si un cliente envía solo la factura y no la guía, les explicamos cómo organizar el recojo y asegurarse de que todo esté correcto antes de salir a ruta. Esto ayuda a que se adapten más rápido y puedan trabajar de manera eficiente.

P: Respecto a la mudanza reciente de Santa Anita a Chorrillos, ¿has escuchado comentarios o preocupaciones de tus compañeros?

R: Sí. Algunos compañeros estaban preocupados por la distancia y los costos de transporte. Por ejemplo, muchos viven en Santa Anita, Huaycán o Chosica, y el traslado a Chorrillos les resultaba caro y complicado. Algunos incluso consideraron renunciar por la situación.

P: Si tuvieras la oportunidad de mejorar la comunicación dentro del área, ¿qué cambios propondrías?

R: Propondría que la comunicación con el personal en campo y con los programadores sea más rápida y eficiente. Por ejemplo, responder consultas vía WhatsApp o llamada lo antes posible para evitar retrasos en los recojos y problemas en la coordinación de rutas.

P: Sobre las reuniones semanales los lunes, ¿consideras que son prácticas y útiles?

R: Sí, son muy útiles. Permiten revisar lo que sucedió la semana anterior y planificar la próxima. Por ejemplo, si hubo algún conflicto con clientes o retrasos en la preparación de mercadería, podemos discutirlo y encontrar soluciones rápidas.

P: Finalmente, considerando la jornada que inicia a las 6:30 a.m. y puede extenderse hasta las 9:00 p.m., ¿crees que esto afecta a los compañeros nuevos, especialmente los que tienen familia o estudian?

R: Sí, definitivamente. A veces salimos tarde por retrasos en los recojos o tráfico, y eso afecta a quienes estudian o tienen compromisos familiares. Por ejemplo, si salimos a las 9:00 p.m., y al día siguiente debemos entrar a las 6:30 a.m., no hay tiempo suficiente para descansar. Esto puede perjudicar su rendimiento y concentración.

P: Gracias por tu tiempo, Daniel. ¿Hay algo más que te gustaría agregar sobre cómo mejorar la comunicación y organización en tu área?

R: Solo agradecer la oportunidad de expresar nuestras ideas. Creo que mejorar la comunicación y ser más rápidos en responder nos ayudaría mucho. Eso y la coordinación en campo podrían hacer que el trabajo sea más eficiente y menos estresante.

P: Perfecto, Daniel. Eso es todo por hoy. Muchas gracias por tu participación y disposición.

R: Gracias a ti. Feliz día.

P: Igualmente, hasta luego.

R: Hasta luego.

Entrevista 6

Participante: Auxiliar móvil

Sede: Santa Anita

Antigüedad: 5 años

P: Hola, buenas tardes, Carlos. ¿Cómo estás? Mi nombre es Leslie Tatiana Alvino Trujillo, soy compañera de Yanira, y antes que nada, quiero agradecerte por el tiempo que nos das para esta entrevista.

R: Buenas tardes, Leslie. Todo bien, gracias. No hay problema, me parece bien poder ayudar con lo que necesiten.

P: Perfecto. Te cuento que esta entrevista es parte de una investigación sobre cómo se comunican los auxiliares móviles dentro de la empresa.

R: Ah, ya, sí. Es un tema que tiene bastante que ver con lo que vivimos todos los días, porque a veces la comunicación no es tan clara como debería.

P: Exactamente. Para empezar, ¿podrías presentarte y contarme un poco sobre lo que haces en tu trabajo?

R: Claro. Soy auxiliar móvil, trabajo apoyando al piloto. Me encargo de cargar y descargar la mercadería, acomodarla bien y asegurarse de que todo llegue completo y a tiempo.

P: Y en tu día a día, ¿cómo suelen darte las indicaciones los supervisores?

R: Por lo general todo es por WhatsApp o llamadas. No hay un canal fijo, así que nos enteramos por los grupos a qué hora salimos, con qué piloto vamos y a dónde toca ir.

P: ¿Y eso te complica para organizarte en el trabajo?

R: Sí, la verdad que sí. A veces los mensajes llegan tarde o cambian de madrugada. Por ejemplo, una vez cambiaron la ruta a las cuatro de la mañana cuando ya estábamos yendo al almacén. Ahí toca improvisar y correr.

P: Qué complicado. ¿Han intentado buscar alguna forma para que eso no pase tan seguido?

R: Sí, hemos comentado varias veces que sería bueno tener un sistema o una aplicación donde salgan los horarios y rutas, pero siempre nos dicen “vamos a ver” y queda ahí. Uno termina acostumbrándose.

P: Y cuando las indicaciones llegan incompletas, ¿cómo hacen para no atrasarse?

R: En esos casos hablo directo con el piloto con el que suelo ir. Si los dos tenemos dudas, llamamos al programador o al del almacén. A veces revisamos lo que hicimos el día anterior para guiarnos.

P: Entonces se apoyan bastante entre ustedes, ¿no?

R: Sí, bastante. Entre auxiliares y pilotos siempre nos ayudamos. Si no fuera por eso, muchas entregas no saldrían bien.

P: ¿Y cómo se comunican entre compañeros durante la jornada?

R: Usamos bastante el WhatsApp. Ahí nos avisamos si hay tráfico, si falta algo o si alguien se atrasa. También mandamos ubicación para ver por dónde va cada uno. Eso nos salva muchas veces.

P: Qué bueno. ¿Y los jefes valoran esa coordinación que tienen entre ustedes?

R: La verdad, no mucho. Ellos solo ven que el trabajo salga, pero no todo lo que hacemos para que salga bien. A veces arreglamos cosas por nuestra cuenta y ni se enteran.

P: ¿Suelen surgir malos entendidos o rumores que afecten al grupo?

R: Sí, pasa seguido. Por ejemplo, cuando cambian a alguien de turno o mueven personal y no avisan, ahí empiezan los comentarios. Yo prefiero preguntar directo al supervisor antes de creer algo.

P: ¿Y crees que eso afecta el ambiente entre ustedes?

R: Sí, claro. Se nota cuando hay desconfianza. La gente se molesta o piensa que no los toman en cuenta. Si se comunicaran mejor esas cosas, el ambiente sería más tranquilo.

P: Desde tu experiencia, ¿cuál dirías que es el principal problema de comunicación en el área?

R: Que no hay un canal oficial. Todo depende del WhatsApp del supervisor, y si no responde, ya se complica todo. A veces ni sabemos si el mensaje llegó o no.

P: ¿Y piensas que tener un canal más formal ayudaría a mejorar el trabajo?

R: Sí, claro. Si hubiera una aplicación o un sistema donde esté todo claro las rutas, las entregas, los avisos, todo sería más ordenado. Nos ahorraría tiempo y estrés.

P: Además de eso, ¿crees que los supervisores necesitan algún tipo de apoyo o capacitación?

R: Sí, yo creo que sí. Algunos supervisores no saben cómo decir las cosas o cómo manejar al grupo. A veces su forma de hablar genera más confusión que ayuda.

P: ¿Y qué crees que sí está funcionando bien actualmente?

R: El trabajo en equipo. Eso es lo mejor que tenemos. Nos apoyamos bastante entre los compañeros. Si alguien tiene un problema o se atrasa, otro ayuda sin dudar.

P: ¿Podrías contarme un ejemplo de ese apoyo entre ustedes?

R: Sí. Por ejemplo, una vez una unidad se quedó atrapada por el tráfico, y otro compañero fue y ayudó con parte de la ruta para que las entregas no se atrasaran. Esas cosas pasan seguido.

P: Qué bueno saberlo. ¿Notas diferencias entre supervisores en cuanto a cómo se comunican con ustedes?

R: Sí, bastante. Hay algunos más jóvenes que son más abiertos, te escuchan, te responden rápido. Otros son más cerrados, dan la orden y listo. Con los que escuchan se trabaja mejor.

P: Entonces, ¿un liderazgo más cercano influye en cómo se sienten ustedes en el trabajo?

R: Sí, totalmente. Cuando un jefe te escucha o te reconoce el esfuerzo, uno trabaja con más ganas. No es lo mismo que solo te digan lo que falta.

P: Carlos, te agradezco mucho por compartir tu experiencia. Todo lo que mencionas será de gran ayuda para la investigación.

R: Gracias. Ojalá sirva para que mejoren algunas cosas. A veces solo con comunicarse mejor ya cambia mucho el trabajo del día a día.

Entrevista 7

Participante: Auxiliar móvil

Sede: Santa Anita

Antigüedad: 7 meses

P: Buenas tardes, señor José. Gracias por su tiempo. Para comenzar, ¿podría contarme un poco sobre usted y cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

R: Buenas tardes. Yo soy José Ramos, trabajo como auxiliar móvil y ya tengo más de diez años en Cruz del Sur. Empecé en el 2018, más o menos. En todo este tiempo he pasado por varias bases: inicié en Los Olivos, luego estuve en Gamarra y finalmente terminé en el taller principal de Santa Anita.

P: Diez años es bastante. En todo ese tiempo, ¿cómo ha cambiado su trabajo o la forma de organizarse?

R: Sí, ha cambiado. Antes todo era más manual, por ejemplo, las guías se revisaban ahí mismo en el punto y se coordinaba de palabra con el supervisor. Ahora todo se maneja por WhatsApp o por llamadas.

A veces es más rápido, pero también hay más confusión, porque mandan muchos mensajes y se puede pasar algo por alto.

P: ¿Y cómo suelen recibir las indicaciones diarias?

R: Normalmente el día anterior nos mandan la ruta por el grupo de WhatsApp, donde sale el nombre del chofer, la zona y el horario. Pero no siempre llega temprano. A veces lo mandan ya de noche, tipo 9 o 10, y uno tiene que alistar todo a último momento.

P: ¿Eso les afecta al momento de trabajar al día siguiente?

R: Sí, bastante. Porque uno ya podría organizarse mejor si supiera desde antes a qué zona va. Hay rutas que toman más tiempo, o hay lugares donde el tráfico es terrible, como San Isidro o Miraflores, entonces si lo mandan tarde, todo se complica.

P: ¿Y cuándo hay cambios o reprogramaciones, cómo se los comunican?

R: Por mensaje también. A veces estás ya en camino y te dicen “José, cambia la ruta, anda primero al otro cliente”. Entonces tienes que avisar al chofer y coordinar todo de nuevo. No es que sea imposible, pero sí te retrasa y genera estrés.

P: Entiendo. En esos casos, ¿reciben apoyo del supervisor o deben resolverlo ustedes mismos?

R: Ahí depende. El señor Sechuran siempre está atento y trata de apoyarnos, aunque ya no sea directamente su función. Él tiene bastante experiencia y sabe cómo mover las cosas. En cambio, Eduardo a veces no responde tan rápido, y eso retrasa la coordinación.

P: Y suele pasar seguido que la información no esté completa?

R: Sí, pasa. Hay guías que vienen sin número o con la dirección incompleta. Entonces uno llega a la zona y empieza a preguntar por referencias, o llamamos al cliente si tenemos el número. Pero no siempre lo ponen, y eso nos hace perder tiempo.

P: Cuando ocurren esos problemas, ¿cómo reaccionan sus compañeros de trabajo, los otros auxiliares?

R: Nos apoyamos bastante entre nosotros. Si alguien ya ha ido antes a ese punto, te pasa la referencia o el contacto.

En eso sí somos unidos, porque todos sabemos lo que es estar en la calle buscando una dirección sin información clara.

P: ¿Y siente que los supervisores valoran ese esfuerzo que ustedes hacen para resolver?

R: Algunos sí, otros no tanto.

A veces uno comenta que se demoró porque la dirección estaba mal, y te responden “ya, pero igual tienes que cumplir la ruta”.

Entonces uno siente que no se toma en cuenta la parte real del trabajo, lo que pasa en campo.

P: ¿Y cómo describiría la comunicación dentro del área, en general?

R: Yo diría que hay buena comunicación entre nosotros, los auxiliares, pero falta más claridad desde arriba.

Por ejemplo, cuando hay reuniones, se dicen varias cosas, pero después no se hace seguimiento.

Entonces uno ya no sabe si lo que se habló quedó o no.

P: ¿Y con qué frecuencia se realizan esas reuniones?

R: Normalmente los lunes. Siempre se trata de hacerlas, aunque a veces por la carga de trabajo o por temas de horario no todos pueden participar.

En esas reuniones se comentan los reclamos, los atrasos y las coordinaciones pendientes, pero a veces falta que se cumpla lo que se acuerda.

P: ¿Cree que esas reuniones ayudan a mejorar la comunicación?

R: Sí, bastante. Porque uno puede hablar directamente, contar lo que pasa en ruta, y el jefe escucha.

Ahora, como muchas cosas se manejan por mensaje, no es igual. En persona se entienden mejor las cosas.

P: ¿Podría contarme alguna situación en la que la falta de comunicación haya causado un problema concreto?

R: Sí, una vez nos mandaron una ruta para Surco, pero resulta que el cliente había cambiado de dirección.

Nosotros no sabíamos y fuimos al local antiguo. Nadie respondió, y cuando llamamos al supervisor, recién ahí nos mandaron la nueva dirección. Perdimos casi una hora.

P: ¿Y eso afecta el cumplimiento del horario?

R: Sí, porque todo se va corriendo.

Y a veces los clientes también se molestan si llegamos tarde, aunque no sea culpa nuestra.

P: ¿Y cómo es la relación con los choferes?

R: Buena, en general.

Ya nos conocemos de tiempo, así que hay confianza.

Pero también hay choferes nuevos que todavía no se acostumbran, y ahí toca enseñarles un poco cómo se manejan las guías, cómo coordinar con los clientes.

P: ¿Les dan alguna capacitación o solo aprenden en el día a día?

R: Más en el día a día. Antes sí había capacitaciones, sobre seguridad, trato al cliente, ese tipo de cosas.

Ahora ya no tanto, todo es más operativo.

P: ¿Y siente que la falta de capacitaciones influye en el trabajo?

R: Sí, claro. Porque hay cosas que uno podría mejorar si se explicaran bien.

Por ejemplo, el uso del aplicativo o los procedimientos de entrega.

Hay compañeros que no saben usar bien el sistema y se demoran más.

P: ¿Le gustaría que se retomaran esas capacitaciones?

R: Sí, de todas maneras.

No solo por aprender, sino porque eso motiva.

Uno siente que la empresa se preocupa por el personal cuando te capacita.

P: Hablando de motivación, ¿cómo siente el ánimo del personal últimamente?

R: Está un poco bajo, la verdad.

Hay gente que trabaja bien, que pone todo de su parte, pero se nota el cansancio. A veces no hay mucho reconocimiento, y eso desanima. Igual seguimos cumpliendo, pero sería bueno que se valore un poco más el esfuerzo.

P: ¿Y eso afecta el ambiente de trabajo?

R: Sí, un poco.

Hay días en que el ambiente se siente tenso, sobre todo cuando hay atrasos o reclamos.

Pero entre nosotros tratamos de llevarlo bien.

P: Si tuviera que mencionar algo positivo del área, ¿qué sería?

R: Que somos unidos.

Cuando hay un problema, siempre hay alguien que te da la mano.

Y a pesar de todo, hay buena gente, eso ayuda bastante.

P: ¿Y qué considera que debería mejorar la empresa para que el trabajo sea más llevadero?

R: Primero, que haya una mejor coordinación con el área de almacén. A veces uno llega y todavía no está lista la carga. Y segundo, que se cumplan los horarios y los acuerdos. También que los supervisores escuchen más, no solo cuando hay problemas, sino para prevenirlos.

P: ¿Ha tenido la oportunidad de dar alguna sugerencia formal

R: Sí, en una reunión propuse que las rutas se organicen con más anticipación, para evitar cambios a última hora.

El jefe me dijo que lo iban a evaluar, pero hasta ahora no he visto que cambie mucho.

P: Para terminar, ¿qué mensaje le gustaría dejar a la empresa respecto a la comunicación interna?

R: Que escuchen más a su gente.

Nosotros somos los que vemos los problemas día a día.

Si se nos diera más espacio para opinar y si se cumplieran los acuerdos, todo mejoraría mucho.

P: Perfecto, señor José. Le agradezco por su tiempo y su sinceridad.

R: Gracias a usted, señorita. Espero que este trabajo sirva para que se hagan algunos cambios, porque de verdad hay potencial, solo falta organizarnos mejor.

Entrevista 8

Participante: Auxiliar móvil

Sede: Santa Anita

Antigüedad: 1 año

P: Hola, Alejandro, buenas, ¿qué tal? ¿Cómo estás? Quería agradecerte por poder participar en esta entrevista. Estoy haciendo un recojo de información sobre el tema de unidad de carga. Antes de iniciar, me gustaría que por favor me confirmes tu conformidad para participar.

Recuerda que la entrevista no interfiere con tus labores, es un trabajo netamente personal y académico. ¿Podrías darme tu confirmación, por favor?

R: Hola, buenas tardes, Yanira. No te preocupes, estoy muy conforme con participar. Me parece bien poder compartir un poco de mi experiencia, además siempre es bueno que se conozca cómo se trabaja realmente en campo. Así que tranquilo, cuenta conmigo.

P: Perfecto. Entonces vamos a iniciar con una serie de preguntas acerca de tu trabajo en la unidad. Para empezar, ¿podrías presentarte brevemente y contarme cuánto tiempo llevas en la empresa?

R: Claro. Soy Alejandro Vega Canchari, auxiliar móvil. Actualmente llevo un año en la empresa, aunque ya conocía un poco del rubro por trabajos anteriores. He pasado por varias unidades: empecé en Gamarra, luego me mandaron a Los Olivos y ahora estoy en Santa Anita.

En cada lugar la dinámica es distinta, pero siento que en Santa Anita antes todo era más organizado, aunque ahora ya no tanto, por los constantes cambios de personal y la carga de trabajo. Aun así, hay buena comunicación y eso ayuda a que el trabajo fluya.

P: Perfecto. Me gustaría saber cómo recibes las instrucciones para realizar tu trabajo diario. ¿Cómo suele ser ese proceso? ¿A través de mensaje, llamada o de forma presencial?

R: Por lo general, siempre se comunican por WhatsApp. En ese grupo están el supervisor, el programador y nosotros, los auxiliares. A veces, cuando no estamos atentos al mensaje, nos llaman directamente, sobre todo si estamos en ruta o cuando se necesita una respuesta rápida. Por ejemplo, si hay un cambio de última hora en la entrega o un cliente solicita otro horario, el supervisor nos llama para explicarnos la nueva actividad, con quién trabajaremos y a qué cliente debemos ir. Me parece práctico, aunque a veces los mensajes llegan muy seguidos y uno se puede confundir si no los lee con calma.

P: ¿Y la información que te brindan suele ser clara? ¿O ha habido ocasiones en las que fue confusa y te generó algún inconveniente?

R: Sí, ha pasado. Antes la comunicación era más general; todos recibíamos el mismo mensaje y eso causaba confusiones. Ahora ya es más ordenado, se comunica solo con el supervisor y el programador.

Recuerdo una vez que me dieron la instrucción por llamada, pero por la señal o el ruido del camión entendí mal la dirección. Terminé yendo al cliente de Lavoro en lugar de Volvo, porque ambos nombres se parecen y están en zonas cercanas.

Eso me retrasó casi una hora, y el supervisor tuvo que coordinar con el cliente correcto para que no se pierda el servicio. Desde entonces prefiero pedir que me repitan la información o

que me la envíen por escrito. Así evito errores y puedo tener la referencia en el chat si necesito verificar algo.

P: Entiendo. Cuéntame, en un día típico de trabajo, ¿cuánto tiempo te toma cumplir con tus actividades? ¿Y qué tipo de limitaciones sueles tener?

R: Depende del día, pero muchas veces los inconvenientes vienen de la parte administrativa o de los clientes. A veces tenemos dos entregas programadas, pero al llegar hay solo una o el cliente cancela a último momento.

En Santa Anita todo era más organizado, pero últimamente ya no tanto. Igual, cuando hay problemas, tratamos de solucionarlos directamente con el cliente o con el supervisor. En ocasiones uno mismo tiene que tomar decisiones rápidas para no retrasar el resto del día.

P: ¿Y qué haces cuando el cliente cancela a última hora? ¿Cómo resuelves eso?

R: Normalmente llamo al programador, pero él ve a muchos compañeros y a veces no contesta. Si no responde, consulto con los compañeros más antiguos para ver qué hacer o llamo al supervisor. No puedo quedarme sin hacer nada, porque pierdo tiempo y el chófer también.

Una vez incluso coordinamos directamente con otro cliente cercano para adelantar la entrega siguiente. Creo que esa flexibilidad es clave en este trabajo.

P: Perfecto. Cuando tienes alguna duda o problema, ¿a quién recurre primero?

R: Primero recurro a Carlos, el programador, pero a veces no responde. Luego intento con Eduardo, el supervisor, pero también está ocupado. Cuando eso pasa, busco apoyo en compañeros más antiguos que ya saben cómo manejar las situaciones. Ellos me ayudan bastante.

Con el tiempo he aprendido que en este trabajo uno tiene que ser resolutivo y no quedarse esperando órdenes, porque el día sigue y hay que cumplir con todo.

P: ¿Y sientes que tus opiniones o propuestas de mejora son tomadas en cuenta? ¿Recuerdas algún ejemplo?

R: Sí, en una reunión propuse que se entreguen hojas con la información de los clientes, porque a veces los números personales o los datos no coinciden.

El supervisor me dijo que no era posible porque dependía del área administrativa, así que no se aplicó. Me quedó la sensación de que no se tomó en cuenta, aunque creo que era una buena idea.

De todas formas, cada vez que puedo, comparto mis sugerencias, porque sé que podrían mejorar el trabajo de todos.

P: ¿Y consideras que en general escuchan tus sugerencias?

R: No siempre. Al inicio me sentía más motivado, pero con el tiempo uno se da cuenta de que las cosas no cambian mucho. Igual sigo trabajando, tengo a mi esposa y mis hijos, así que debo seguir cumpliendo.

A veces uno se guarda las ideas, porque siente que aunque las diga, no se van a aplicar. Pero también entiendo que hay decisiones que vienen de más arriba.

P: Hablemos un poco de la comunicación con tus compañeros. ¿Cómo es en general la relación entre ustedes?

R: Muy buena. Somos unidos, nos apoyamos bastante. Cuando entré, me confundía con algunas cosas, pero los compañeros me ayudaron mucho. Hay buena comunicación, eso me gusta del trabajo.

Siempre hay bromas, buena vibra, pero también respeto. Si alguien tiene un problema personal, los demás lo entienden y tratamos de ayudarlo para que no se quede atrás en las entregas.

P: ¿Podrías contarme una ocasión en que esa buena comunicación ayudó a que todo saliera bien?

R: Sí, cuando ingresó un compañero nuevo llamado Omar. Era muy callado y al principio no preguntaba, entonces se equivocó con las guías de remisión. Yo lo noté y le expliqué cómo hacerlo.

Desde entonces empezó a preguntar más y a apoyar en las entregas. En una semana se adaptó muy bien. Fue un buen trabajo en equipo.

Creo que eso demuestra que cuando hay comunicación y paciencia entre nosotros, todo mejora, incluso el clima laboral.

P: Perfecto, sí recuerdo que al inicio era tímido, pero con predisposición. ¿Y han tenido en algún momento malentendidos o comentarios dentro del grupo?

R: Sí, al inicio, cuando nos hablaron de una mudanza a Chorrillos. Pensamos que todos íbamos a ir, pero solo se trasladó una parte del equipo. No tuvimos información clara y eso generó rumores. Finalmente, algunos se quedaron en Santa Anita y todo se aclaró después. Creo que si desde un principio se comunicara mejor, esos malos entendidos no pasarían. Igual lo tomamos con calma, pero genera cierta desconfianza.

P: Entiendo. Cuéntame un poco más sobre eso, y también sobre cómo son las reuniones con tu supervisor.

R: Nos reunimos casi todos los lunes con Eduardo, el supervisor, para revisar cómo ha ido la semana y coordinar los servicios que vienen. A veces no se puede concretar la reunión por la operación, porque todos salimos temprano o hay imprevistos, pero siempre se intenta. En esas reuniones damos comentarios sobre los clientes, los tiempos y el trato que recibimos. Lo bueno es que ahí podemos hablar con más libertad.

Sin embargo, muchas veces no vemos mejoras concretas; las observaciones se quedan ahí. Por ejemplo, hay clientes que demoran con los paquetes y eso retrasa todo el día, pero sigue pasando igual. Sería bueno que esas reuniones sirvan también para tomar decisiones o cambios reales, no solo para informar.

P: Entiendo. Hablando de eso, me gustaría que me comenten sobre el horario. Ustedes empiezan temprano, ¿a qué hora suelen terminar?

R: Sí, empezamos a las 7 o 7:30 de la mañana, pero muchas veces terminamos a las 8 o 9 de la noche, sobre todo por el tráfico o demoras con los clientes.

Algunos compañeros estudian y eso les complica bastante. En mi caso, llego tarde a casa y casi no veo a mis hijos. Me gustaría poder compartir más tiempo con ellos, sobre todo entre semana.

A veces uno se acostumbra al ritmo, pero no deja de ser cansado.

P: Claro, eso puede afectar bastante. ¿Crees que trabajar tantas horas seguidas podría tener un impacto a largo plazo?

R: Sí, algunos lo ven como algo positivo porque hacen más horas extras y ganan más, pero para quienes tenemos familia es complicado. Me gustaría tener más tiempo en casa. He

visto compañeros que se desgastan mucho; con el tiempo se nota el cansancio, la falta de sueño o el estrés. Yo trato de mantener el ánimo, pero sí pienso que un horario más equilibrado ayudaría a todos.

P: Entiendo, Alejandro. Quiero agradecerte por tu tiempo y por compartir toda esta información. Recuerda que la entrevista es confidencial y solo con fines académicos. Que tengas un buen día.

R: Gracias, señorita. Que tengas un buen día también, y ojalá que este trabajo sirva para que se conozca un poco más cómo vivimos el trabajo desde nuestro lado.

Entrevista 9

Participante: Auxiliar móvil

Sede: Santa Anita

Antigüedad: 6 meses

P: Hola, Miguel, buenas tardes. Gracias por darte un tiempo para conversar conmigo. Te comento que esta entrevista forma parte de un trabajo académico sobre la comunicación en la unidad de carga. Es totalmente confidencial y no interfiere con tus labores. ¿Podrías confirmar tu disposición para participar?

R: Buenas tardes, Yanira. Sí, no hay problema. Está bien, puedo ayudarte con la entrevista.

P: Muchas gracias, Miguel. Para empezar, ¿podrías contarme un poco de ti? ¿Qué puesto ocupas y cuánto tiempo llevas en la empresa?

R: Claro. Soy auxiliar móvil, trabajo en la unidad de Santa Anita y llevo seis meses en la empresa. Es la primera vez que trabajo en este tipo de servicio, así que al inicio todo era nuevo para mí, pero con el tiempo ya me fui acostumbrando al ritmo.

P: Entiendo. Cuéntame, ¿cómo recibes las indicaciones de tu trabajo diario?

R: Siempre es por WhatsApp. Tenemos un grupo donde están el supervisor y el programador, y por ahí mandan la lista de entregas, los horarios y los nombres de los clientes. A veces, si hay un cambio urgente, te llaman, pero la mayoría de veces es por chat.

P: ¿Y dirías que la información que te envían es clara?

R: La mayoría de veces sí, pero a veces no. El problema no es tanto el mensaje, sino que cuando uno tiene una duda, el supervisor demora en responder.

Por ejemplo, uno está en ruta, se presenta algo imprevisto y le escribes al supervisor, pero pasan 15 o 20 minutos y no contesta. A veces te responde cuando ya tuviste que resolver solo.

P: ¿Y cómo manejas esas situaciones cuando no te responde?

R: Normalmente trato de resolver por mi cuenta o le consulto a un compañero. Si el cliente pide algo extra o hay un cambio en la guía, prefiero llamar al programador, porque él sí responde más rápido.

Igual, no me gusta tomar decisiones sin avisar, pero hay momentos en que no queda otra.

P: Entiendo. ¿Podrías contarme un ejemplo de alguna confusión o demora que hayas tenido?

R: Sí, una vez me tocó entregar en una empresa en Ate. El cliente no estaba en el punto que decía la guía, así que lo llamé, pero me pidió que lo espere en otra dirección. Le escribí al supervisor para confirmar si podía ir, pero no me respondió hasta después de media hora. Ya no podía quedarme parado tanto tiempo, así que fui igual, y al final todo salió bien, pero si algo pasaba, la responsabilidad era mía.

Ahí sentí que falta más comunicación rápida, porque en la calle uno no puede esperar tanto.

P: Claro, entiendo. ¿Y eso te ha pasado más de una vez o fue algo puntual?

R: Me ha pasado varias veces. No siempre, pero sí seguido. A veces el supervisor está ocupado, pero igual uno necesita una respuesta.

Creo que deberían tener a alguien más que apoye con las coordinaciones cuando ellos están en reunión o en campo, para no quedarnos en el aire.

P: Interesante observación. Y cuando los mensajes llegan, ¿dirías que son claros y detallados?

R: A veces sí, a veces no. Hay mensajes que solo dicen: “Entrega en tal cliente a las 10”, pero no ponen la referencia o con quién coordinar.

Cuando eres nuevo, eso te complica, porque no sabes si el cliente tiene horarios, si hay zonas restringidas o si se necesita casco o chaleco.

Con el tiempo uno aprende, pero igual sería bueno que la información sea más completa desde el inicio.

P: ¿Y cómo es la relación con tus compañeros de Santa Anita?

R: Buena. La verdad, todos son tranquilos. Nos apoyamos bastante, sobre todo cuando hay mucho trabajo. Si uno termina antes, ayuda al otro.

Además, entre nosotros hay más comunicación que con los jefes. Si pasa algo, lo comentamos en grupo y tratamos de ayudarnos antes de molestar al supervisor.

P: ¿Podrías contarme una situación donde esa buena comunicación entre ustedes haya sido clave?

R: Sí, hace poco un compañero tuvo un problema con el camión porque el cliente demoraba en atender. Estaba solo y no sabía si seguir esperando o ir a otro punto.

Lo llamamos entre varios, revisamos el grupo, y como el supervisor no contestaba, le dijimos que avance con la siguiente entrega. Al final el supervisor dijo que estaba bien, pero ya habían pasado casi 40 minutos.

Eso demuestra que entre nosotros hay apoyo, pero también que la respuesta de los supervisores no siempre llega a tiempo. P: ¿Y cómo describirías a tus supervisores?

R: Son correctos, pero les falta tiempo para escuchar. A veces siento que están saturados. No creo que lo hagan por mala intención, pero eso igual afecta.

Cuando uno quiere comentar una mejora o un problema, te dicen “ya lo veo” o “lo vamos a revisar”, pero luego no hay seguimiento.

P: ¿Te ha pasado que hayas dado alguna sugerencia y no se haya tomado en cuenta?

R: Sí, sugerí que se actualice la hoja de ruta con los teléfonos correctos de los clientes. Hay números que ya no existen o no contestan.

Me dijeron que lo iban a ver, pero hasta ahora sigue igual. No es una queja, solo que uno siente que a veces las cosas se quedan en el aire.

P: Entiendo. ¿Y cómo son las reuniones que realizan con el supervisor?

R: Son los lunes, cuando se puede. Si no, se reprograma. En esas reuniones se habla de los tiempos, los clientes y los problemas de la semana.

Es bueno porque ahí uno puede hablar con más calma, pero igual no siempre se ven resultados. A veces los mismos temas se repiten.

P: ¿Y qué tipo de temas suelen repetirse?

R: Principalmente los retrasos por tráfico, los reclamos de los clientes o los errores en las guías. Todos sabemos que pasan, pero no se ve mucho cambio.

Creo que si hubiera más coordinación entre las áreas, se evitarían varias demoras.

P: Claro. ¿Cómo manejas tú esas demoras o inconvenientes durante la jornada?

R: Trato de mantener la calma. Si algo se retrasa, aviso al cliente y después al supervisor, aunque no siempre responda rápido.

Ya con la experiencia uno aprende a moverse solo, pero igual no debería ser así. La comunicación debería ser más fluida, porque trabajamos con tiempo ajustado.

P: ¿Sientes que hay buena comunicación en general en la unidad?

R: Entre los compañeros, sí. Pero entre el personal operativo y los supervisores, falta rapidez y seguimiento.

No digo que no se comuniquen, pero debería haber más atención a lo que uno informa. A veces sentimos que no nos escuchan del todo.

P: ¿Y qué crees que podría mejorar esa comunicación?

R: Tal vez que haya una persona encargada solo de responder las dudas o coordinar cuando los supervisores están ocupados.

También sería bueno que los mensajes vengan con toda la información, no solo el nombre del cliente. Así evitamos estar llamando o preguntando en medio del trabajo.

P: Entiendo. ¿Y cómo manejas el tema del horario?

R: Empezamos temprano, a las siete, y depende del día. A veces terminamos a las ocho o nueve de la noche.

Es cansado, pero uno se acostumbra. Igual, cuando hay demoras por falta de respuesta o errores en la programación, el día se hace más largo.

P: ¿Sientes que ese ritmo te afecta en lo personal?

R: Sí, un poco. Casi no tengo tiempo para mí. Llego a casa cansado, solo quiero dormir. Me gusta el trabajo, pero sí creo que si todo estuviera más coordinado, no sería tan pesado.

P: Entiendo. ¿Qué es lo que más valoras del trabajo en Santa Anita?

R: El grupo. Somos unidos, nos apoyamos. Eso hace la diferencia.

Si no fuera por los compañeros, creo que varios ya se habrían ido. El ambiente entre nosotros es bueno, y eso te motiva a seguir.

P: ¿Y qué es lo que más te gustaría que cambie?

R: Que los supervisores respondan más rápido y que haya más seguimiento a las sugerencias. Uno no pide grandes cosas, solo que haya comunicación fluida. Eso haría que todo funcione mejor.

P: Muy claro, Miguel. Ya para cerrar, ¿te gustaría agregar algo más sobre tu experiencia en estos seis meses?

R: Solo que aprendí bastante. Me gusta el trabajo y el grupo, pero sí creo que la comunicación debe mejorar.

A veces lo que uno vive en campo no se ve desde la oficina, y eso hace que no siempre se entienda la urgencia que tenemos allá afuera.

P: Muchas gracias, Miguel, por tu sinceridad y por compartir tu experiencia. Recuerda que todo es confidencial y con fines académicos.

R: Gracias a ti, Yanira.

Entrevista 10

Participante: Auxiliar móvil

Sede: Santa Anita

Antigüedad: 8 meses

P: Hola, Alexander, buenas tardes. Quiero agradecerte por participar en esta entrevista. Estoy haciendo un recojo de información sobre la unidad de cargo de auxiliares móviles. Antes de iniciar, me gustaría que confirmes tu conformidad para participar.

Recuerda que esta entrevista no interfiere con tus labores, es parte de un trabajo académico y es totalmente confidencial.

R: Buenas tardes, señorita Yanira. Sí, claro, no hay problema. Estoy conforme con participar. Me parece bien que se haga este tipo de trabajo, así también se pueden conocer las cosas que se viven en el día a día.

P: Perfecto, muchas gracias. Para empezar, ¿podrías presentarte brevemente y contarme cuánto tiempo llevas en la empresa y cuál es tu función?

R: Claro. Me llamo R., trabajo como auxiliar móvil en la sede de Santa Anita, y ya tengo ocho meses en la empresa. Antes estuve en otra empresa de transporte, así que ya conocía un poco la rutina del reparto, pero aquí el ritmo es más fuerte.

Mi labor consiste en apoyar con la carga, descarga, entrega y control de la mercadería junto al chófer. También verifico las guías, reviso los paquetes y reporto cualquier incidencia al supervisor.

P: Perfecto. Cuéntame, Alexander, ¿cómo sueles recibir las instrucciones para realizar tu trabajo diario?

R: Casi siempre nos llega todo por WhatsApp. El programador o el supervisor mandan la lista con los servicios del día, los clientes, las rutas y el horario. A veces, si hay algún cambio de último momento, lo avisan por llamada.

El problema es que, cuando estamos cargando o ya en ruta, no siempre se puede revisar el celular, y ahí es donde a veces hay confusiones. En una ocasión, por ejemplo, me pasó que entendí mal la dirección porque el mensaje se mandó apurado y faltaba un número. Al final tuvimos que coordinar de nuevo por llamada para corregirlo.

P: Entiendo. ¿Dirías que la información que recibes es clara o hay veces en que no se entiende del todo?

R: A veces sí es clara, pero hay otras en las que no tanto. Por ejemplo, cuando hay mucho movimiento en el grupo, se mandan varios mensajes y uno se puede perder entre tantos. También pasa que el supervisor demora en responder. Por ejemplo, un día me confundí con un cliente porque tenía dos entregas con nombres parecidos. Le escribí a Eduardo, pero me respondió casi media hora después. En ese lapso tuve que resolverlo con ayuda de otros

compañeros, que ya conocían bien la ruta. Gracias a ellos se pudo entregar todo a tiempo.

P: Perfecto. ¿Podrías contarme cómo es un día típico de trabajo para ti?

R: Nosotros empezamos desde temprano, entre las 7:00 y 7:30 de la mañana, cargamos los paquetes y salimos con el chófer. A veces terminamos a las 5, pero la mayoría de días se alarga hasta las 8 o 9 de la noche, sobre todo si hay tráfico o clientes que atienden tarde. Por ejemplo, hay un cliente en la zona industrial que siempre hace esperar más de una hora para firmar la guía, y eso retrasa todo. Esas cosas hacen que lleguemos tarde y que al día siguiente igual tengamos que estar a la misma hora en la base.

P: ¿Y cuando surge un problema en el día, como una cancelación o un error en la entrega, a quién recurre primero?

R: Primero le escribo al programador, pero casi nunca responde al momento porque está coordinando con todos. Si no contesta, intento con el supervisor. Y si tampoco puedo ubicarlo, me apoyo en mis compañeros o con el señor Sechuran, aunque no es parte de sus funciones, ya que los años que lleva en el negocio sirve para orientarnos.

Con mis otros compañeros, por ejemplo, siempre nos ayudamos. Si uno tiene más experiencia en cierta zona, el otro le pregunta. Esa coordinación entre nosotros es lo que más nos salva, porque muchas veces las respuestas desde arriba demoran bastante.

P: Entiendo. ¿Sientes que esa demora afecta el desarrollo del trabajo?

R: Sí, bastante. Porque a veces estamos en plena ruta y necesitamos una respuesta inmediata. Cuando no la tenemos, perdemos tiempo o terminamos tomando decisiones por nuestra cuenta.

No lo hacemos por desobedecer, sino porque el trabajo no puede parar. Lo bueno es que casi siempre acertamos, pero igual sería mejor tener la confirmación oportuna. Nos evitaría reclamos o retrabajos.

P: Perfecto. ¿Y cómo es la comunicación con tus compañeros de trabajo?

R: Es buena. El grupo de Santa Anita se apoya bastante. Nos conocemos bien, y eso hace que el ambiente sea tranquilo. Cuando alguien nuevo entra, tratamos de ayudarlo, explicarle las rutas, los códigos o cómo llenar los documentos.

Por ejemplo, hace poco entró un chico joven, y al principio no sabía bien cómo armar las guías. Luis lo ayudó durante toda la semana hasta que ya aprendió. Esas cosas hacen que el trabajo sea más llevadero.

P: Qué bueno. ¿Y con el supervisor cómo es la comunicación?

R: Con el supervisor, la comunicación es algo complicada. Eduardo es amable, pero se nota que tiene muchas cosas a la vez. A veces le escribimos y demora bastante en contestar, incluso una o dos horas.

Eso genera un poco de frustración, porque uno está en campo, con el cliente esperando, y no sabe si seguir o no. Varias veces hemos tenido que resolver entre nosotros. Creo que eso se podría mejorar con alguien que ayude a filtrar o responder los mensajes urgentes.

P: Entiendo. ¿Ustedes suelen tener reuniones grupales o con su supervisor?

R: Sí, las reuniones se hacen casi todos los lunes. La idea es repasar lo de la semana anterior y ver qué se puede mejorar. Pero no siempre se logran hacer, porque muchas veces hay demasiada carga operativa.

Cuando sí se hacen, se habla de los retrasos, de los reclamos de clientes o de los errores en la documentación. Se escuchan las opiniones, pero a veces no se aplican los cambios. Por ejemplo, propusimos que las rutas se organicen la noche anterior para evitar confusiones, y hasta ahora no se implementa.

P: Claro, entiendo. En general, ¿sientes que tus opiniones y sugerencias son tomadas en cuenta?

R: Diría que algunas sí y otras no. Escuchan, pero no siempre hay seguimiento. Por ejemplo, hace poco sugerí que se usen carpetas separadas en el grupo de WhatsApp para evitar mezclar rutas o zonas, pero al final todo sigue igual.

A veces siento que las ideas quedan en el aire, y uno ya no insiste mucho porque piensa que no se va a cambiar nada. Igual, trato de dar mi opinión cuando puedo.

P: Mencionaste que hubo cierta incertidumbre por el tema de la mudanza a Chorrillos. ¿Podrías contarme un poco más sobre eso?

R: Sí, ese tema generó bastante malestar. Nos avisaron en el mes de enero que nos íbamos a un almacén mucho más grande, pero que era en el distrito de Chorrillos. Al inicio tanto yo

como mis otros compañeros, nos preocupamos bastante, porque la verdad nos queda muy lejos y con lo que íbamos a gastar en pasajes, era mejor buscar otro trabajo. Además de que nunca nos dieron una fecha exacta, cada fin de mes era una duda constante de saber si nos quedábamos o nos íbamos, hasta que ahora último en septiembre recién se fueron y dijeron que nosotros los auxiliares nos íbamos a mantener en santa anita y ya de aquí salíamos con las unidades móviles.

P: Claro, entiendo. Y con todo lo que has vivido estos meses, ¿cómo describirías tu experiencia general en la empresa?

R: En general, ha sido buena. Aprendí mucho, sobre todo en lo operativo y en la coordinación con los clientes. Pero también he notado que falta mejorar la comunicación interna.

Si se lograra que las respuestas del supervisor o del programador sean más rápidas y que haya más claridad en los mensajes, el trabajo sería mucho más fluido.

Me gusta el grupo, me gusta el ambiente, pero a veces uno se desgasta por cosas que se podrían evitar.

P: Gracias, Alexander. Para terminar, ¿hay algo más que quisieras agregar o sugerir? R: Solo que se tomen más en cuenta nuestras observaciones. Nosotros que estamos en campo sabemos lo que pasa directamente con los clientes y podríamos aportar bastante si se nos escuchara más.

También sería bueno tener un espacio fijo cada semana para hablar con el supervisor sin interrupciones, así las reuniones no se cancelan tanto.

Fuera de eso, todo bien. El grupo es bueno y el trabajo se hace con ganas.

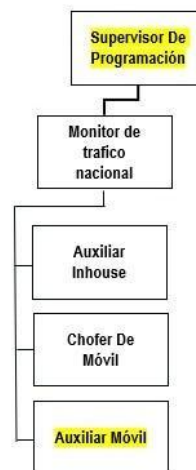
P: Perfecto, Alexander. Te agradezco mucho por tu tiempo y tu sinceridad. Recuerda que todo lo que compartiste es confidencial y solo se usará con fines académicos. Que tengas un buen día.

R: Gracias, señorita Yanira. Igualmente, que te vaya bien. Espero que este trabajo sirva para que se vean las cosas que podemos mejorar.

Anexo N°4: Descripción de puesto del auxiliar móvil

| | |
|---------------------------|--|
| Nombre del puesto: | Auxiliar Movil |
| Reporta a: | Monitor de tráfico nacional |
| Supervisa a: | No aplica |
| Coordinación: | A nivel Interno: Monitor de tráfico nacional, Supervisor de programación A nivel externo: Clientes |

Organigrama del área



Misión del puesto

Realizar la entrega o aceptación de mercaderías y/o documentos recibidos, así como el apoyo en el recojo, reparto y entrega de mercaderías en unidades móviles.

Funciones del puesto

-
- Verificación del embalaje, rotulado, etiquetado y estado de las mercaderías recibidas
- Firmar el manifiesto en señal de conformidad por la recepción y despacho de mercaderías.
- Pesar las mercaderías y determinación de modalidad de flete.
- Anotar en la guía de TCS la ubicación de la mercadería en el almacén.

- Revisión del llenado y sellado de guías remitente del cliente que serán devueltas a retorno documentario.
- Clasificar las guías según lugar de reparto.
- Estibar y desestibar las mercaderías a las unidades móviles, de acuerdo a los instructivos establecidos, según lugar de reparto.
- Apoyo en los inventarios diarios de despachos a domicilio.

Condiciones de trabajo

| | |
|----------------------------------|---|
| Ambiente físico | Lima – Sede Santa Anita |
| Régimen de Trabajo | <p><u>Horario:</u> Lunes a Sábados</p> <p>07:00 am - 15:00 pm</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de hacer horas extras. |
| Implementos de seguridad: | <ul style="list-style-type: none"> - Protección Cabeza (Casco de seguridad) - Protección facial y visual (Lentes de seguridad) - Protección de piernas y pies (Zapatos de Seguridad) - Protección al cuerpo (Casacas, chaleco y/o poncho para agua) |

Perfil del Puesto

| | |
|-----------------------------|--|
| Educación: | Secundaria Completa |
| Experiencia Laboral: | <p>En labores de apoyo o similares al puesto.</p> <p>Conocimiento en manejo de guías (No indispensable).</p> <p>No requiere de experiencia específica.</p> |
| Formación: | <p>MS Office a nivel usuario (No indispensable).</p> <p>Conocimiento de la ley de Seguridad y Salud en el trabajo</p> |

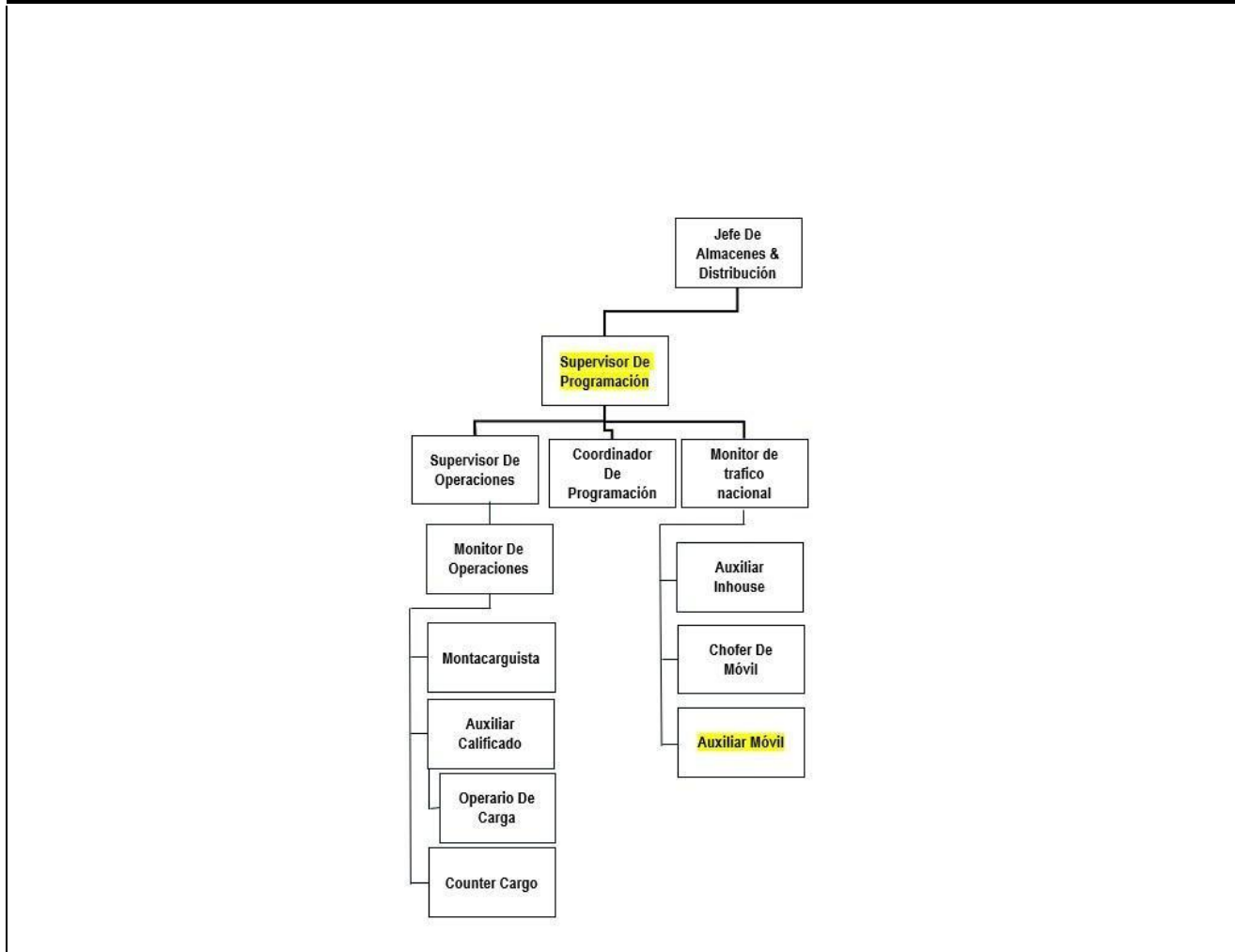
Anexo N°5: Descripción de puesto del Supervisor de programación

Estructura del Puesto

| | |
|---------------------------|----------------------------------|
| Nombre del puesto: | Supervisor de Programación |
| Reporta a: | Jefe De Almacenes & Distribución |

| | |
|----------------------|---|
| Supervisa a: | Coordinador de Programación / Chofer de móvil / Auxiliar Móvil / Auxiliar Inhouse / Monitor de tráfico Nacional / Supervisor de operaciones |
| Coordinación: | <p>A nivel Interno:</p> <p>Supervisores de operaciones, Monitores de Operaciones, Ejecutivo de ventas,</p> <p>A nivel externo:</p> <p>Proveedores</p> |

Organigrama del área



Misión del puesto

Asegurar la programación de los pedidos de recojo, reparto y devoluciones de nuestros clientes optimizando la utilización de la flota propia y tercera, asegurando la atención a los requerimientos del cliente de acuerdo con las condiciones establecidas en los contratos y cumpliendo con los estándares de la empresa y la normativa vigente.

Funciones del puesto

Funciones administrativas:

- Gestionar y controlar la ejecución de la programación de pedidos de recojo, reparto y/o devoluciones de nuestros clientes, optimizando la utilización de unidades propias o terceras.
- Generar el reporte de programación y transmitir la información de este al área comercial, gestión de operaciones, y otras involucradas en el proceso.
- Informar a los proveedores de transporte sobre la programación asignada a cada unidad para la ejecución de la misma en la fecha y hora indicada.
- Reportar diariamente la cantidad de clientes por camión resultante de la programación.
- Controlar la operatividad de la flota, haciendo el seguimiento al mantenimiento de las unidades, el bastecimiento de combustible, vales por costo de peajes y relacionados.
- Mantener actualizado el archivo de documentación legal del personal (choferes, auxiliares) y de unidades propias y terceras según lo requisitos establecidos en la normativa vigente y los requeridos por nuestros clientes.
- Supervisa el cumplimiento de las actividades de los auxiliares inhouse.
- Supervisa el cumplimiento de las capacitaciones y acreditaciones necesarias para que el personal opere en las instalaciones de nuestros clientes.
- Elaborar y supervisar la programación de descansos y permisos los auxiliares de cargo.
- Cumplir y hacer cumplir las normas establecidas en materia de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente.
- Informar a la Jefatura cualquier problema de seguridad y/o peligro que atente contra la integridad del trabajador.

Funciones generales para Gerencias y Jefaturas

- Ninguna.

Condiciones de trabajo

| | |
|----------------------------------|---|
| Ambiente físico | |
| Régimen de Trabajo | <p>Horario:</p> <p>Lunes a Viernes</p> <p style="text-align: center;">07:00 am - 04:30 pm</p> <p>Sábados</p> <p style="text-align: center;">07:30 am - 01:00 pm</p> |
| Implementos de seguridad: | <ul style="list-style-type: none"> - Protección Cabeza (Casco de seguridad) - Protección facial y visual (Lentes de seguridad) - Protección de piernas y pies (Zapatos de Seguridad) - Protección al cuerpo (Casacas, chaleco y/o poncho para agua) |

| Perfil del Puesto | |
|-----------------------------|---|
| Educación: | Estudios Técnicos concluidos o universitarios en los últimos años de las carreras de Administración, Ing. Industrial, Computación/informática o afines |
| Experiencia Laboral: | <ul style="list-style-type: none">• Mínimo 1 año en puestos relacionados en transporte de mercancías y distribución de carga.• Conocimiento del Transporte de mercaderías y programación de transporte. Conocimiento del Rutas y Consolidación de Cargas |
| Formación: | <ul style="list-style-type: none">• Office nivel intermedio Conocimiento de la ley de Seguridad y Salud en el trabajo. |