



Universidad Tecnológica ECOTEC

Facultad de Marketing y Comunicación

Título del trabajo:

Gestión de la comunicación interna y su impacto en el fortalecimiento del clima laboral. Caso de estudio: Instituto Ecuatoriano de enfermedades digestivas Gastroclínica SA. Guayaquil periodo 2024

Línea de Investigación:

Comunicación, cultura y tecnología.

Modalidad de titulación:

Trabajo de Integración Curricular

Carrera:

Comunicación

Itinerario en Relaciones Públicas.

Título a obtener:

Licenciatura en Comunicación

Itinerario en Relaciones Públicas.

Autor (a):

Marvi Julam García Martínez

Tutor:

Mgtr. Kerlly Teresa Yance Jácome.

Guayaquil – Ecuador

2024

AGRADECIMIENTOS.

Primero y ante todo, quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mi familia. A mis padres, Cristhian García y Clemencia Martínez, por su amor incondicional y su apoyo constante. Ustedes han sido mi roca y mi fuente de inspiración durante todo este proceso. Su fe en mí, su paciencia y sus palabras de aliento me han dado la fuerza necesaria para enfrentar los desafíos y continuar adelante. No hay palabras suficientes para expresar cuánto valoro su respaldo y sacrificios.

A mis amigos, quienes han estado a mi lado a lo largo de esta carrera, quiero decirles cuánto valoro su amistad y apoyo. Sus conversaciones, sus consejos y su compañía me han brindado la perspectiva y el equilibrio necesarios para enfrentar el estrés académico. Agradezco cada mensaje de ánimo, cada gesto de apoyo y cada momento compartido que me ayudó a mantenerme enfocado y positivo.

A mi pareja, Alberto Gómez, quiero dedicar un agradecimiento especial. Tu amor, comprensión y paciencia han sido mi mayor fuente de fortaleza. Has estado a mi lado en los momentos más exigentes, brindándome apoyo emocional y motivacional sin reservas. Tu apoyo ha sido fundamental para que pudiera dedicarme a esta investigación con tranquilidad y confianza. Estoy eternamente agradecido por tu apoyo constante y tu creencia en mí.

Finalmente, deseo expresar mi gratitud a todas las personas que participaron en las encuestas y entrevistas para esta investigación. Su disposición para compartir sus experiencias y perspectivas ha sido esencial para el desarrollo y éxito de esta tesis. Gracias por tomarse el tiempo para contribuir a este estudio y por proporcionar datos valiosos que han enriquecido significativamente el análisis.

DEDICATORIA

Con profundo cariño y gratitud, dedico esta tesis a las personas que han sido mi mayor apoyo y fuente de inspiración a lo largo de este viaje académico.

A mis padres, Cristhian García y Clemencia Martínez, cuyo amor incondicional y apoyo constante han sido el cimiento sobre el cual he construido cada uno de mis logros. Su fe en mí, sus sacrificios y su paciencia han sido mi guía y mi fuerza. Cada palabra de aliento y cada gesto de cariño me han impulsado a seguir adelante, y este logro es tanto suyo como mío.

A mi hermano, Cristhian García, por estar siempre ahí con una sonrisa, una palabra de apoyo o una mano amiga. Su presencia y su comprensión ha sido invaluable para mantenerme equilibrada y motivada durante este proceso.

A mis amigos, que han sido una fuente inagotable de ánimo y apoyo. Gracias por compartir risas, consejos y momentos que han hecho más llevadero este camino. Vuestra amistad ha sido una luz en los días más oscuros y una fuente constante de inspiración.

A mi pareja, Alberto Gómez, cuya paciencia, amor y apoyo han sido fundamentales para alcanzar este logro. Has sido mi refugio y mi motivación, siempre a mi lado en los momentos de desafío y en los de celebración. Tu comprensión y aliento han sido esenciales para que pudiera completar este proyecto con éxito.

Y a todas las personas que participaron en las encuestas y entrevistas, gracias por su generosidad al compartir sus experiencias y perspectivas. Su colaboración ha sido esencial para el desarrollo y éxito de esta investigación. Sin su valiosa contribución, este trabajo no habría sido posible.

A todos ustedes, mi más sincero agradecimiento. Cada uno ha dejado una huella imborrable en este viaje, y este logro es el reflejo de su apoyo, amor y dedicación.

RESUMEN

Este estudio se enfoca en analizar la conexión entre dos aspectos esenciales en el ámbito de la comunicación corporativa: la comunicación interna y el clima laboral. La investigación busca entender de qué manera la calidad de la comunicación interna impacta en el ambiente de trabajo y en la satisfacción de los empleados en el Instituto Ecuatoriano de Enfermedades Digestivas Gastroclínica S.A., una organización de servicios de salud gástrica que actualmente enfrenta desafíos en su comunicación interna debido a la ausencia de un departamento especializado. Se subraya que una gestión efectiva de la comunicación interna es crucial para fomentar un entorno laboral positivo y fortalecer la identidad organizacional.

El propósito del estudio es examinar la comunicación interna en el Instituto Ecuatoriano de Enfermedades Digestivas Gastroclínica S.A. (IECED) con el fin de mejorar el ambiente laboral. Se empleará un enfoque combinado que integra métodos cuantitativos y cualitativos. El Capítulo I ofrece una base teórica y una revisión de la literatura sobre la comunicación interna y el clima laboral, mientras que el Capítulo II presenta el marco teórico y detalla los recursos utilizados en la investigación. En el Capítulo III se analizan los resultados obtenidos mediante entrevistas y encuestas, proporcionando una visión detallada de la situación actual de la empresa respecto a estas variables. Los hallazgos indican que, aunque IECED está dispuesto a mejorar su comunicación interna, falta de una guía efectiva. A pesar de que las evaluaciones sitúan a la empresa en una posición crítica en términos de gestión de la comunicación interna y el clima laboral, enfrenta desafíos para promover el trabajo en equipo y la lealtad hacia la marca entre sus empleados. Es fundamental que IECED busque la asesoría de especialistas en comunicación para fortalecer su comunicación interna, lo que, a su vez, contribuirá a mejorar el clima laboral y la productividad de la empresa.

Palabras clave: comunicación organizacional, comunicación interna, clima laboral, dimensiones del clima laboral, importancia de la comunicación interna.

ABSTRACT

This study focuses on analyzing the connection between two essential aspects of corporate communication: internal communication and workplace climate. The research aims to understand how the quality of internal communication impacts the work environment and employee satisfaction at Instituto Ecuatoriano de Enfermedades Digestivas Gastroclínica S.A., a gastric health services organization currently facing challenges in internal communication due to the lack of a specialized department. It is emphasized that effective management of internal communication is crucial for fostering a positive work environment and strengthening organizational identity.

The purpose of the study is to examine internal communication at Instituto Ecuatoriano de Enfermedades Digestivas Gastroclínica S.A. (IECED) to enhance the workplace environment. A combined approach integrating both quantitative and qualitative methods will be used. Chapter I provides a theoretical foundation and a literature review on internal communication and workplace climate, while Chapter II presents the theoretical framework and details the resources used in the research. Chapter III analyzes the results obtained from interviews and surveys, offering a detailed view of the current situation of the company concerning these variables. The findings indicate that, although IECED is willing to improve its internal communication, it lacks effective guidance. Despite assessments placing the company in a critical position regarding internal communication and workplace climate management, it faces challenges in promoting teamwork and brand loyalty among its employees. It is essential for IECED to seek the expertise of communication specialists to strengthen its internal communication, which in turn will contribute to improving the workplace climate and overall productivity of the company.

Keywords: organizational communication, internal communication, workplace climate, dimensions of workplace climate, importance of internal communication.

TABLA DE INICE

INTRODUCCION -----	7
PLANTEAMIENTO EL PROBLEMA -----	9
OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN -----	9
ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN -----	10
JUSTIFICACIÓN -----	10
ANTECEDENTES -----	11
CAPITULO I	
MARCO TEORICO -----	15
1. COMUNICACION INTERNA -----	16
2. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA -----	17
3. FLUJOS DE COMUNICACIÓN INTERNA -----	18
4. MENSAJES DE COMUNICACIÓN INTERNA -----	19
5. CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNA -----	20
6. PUBLICOS INTERNOS -----	21
7. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA -----	22
8. FILOSOFIA CORPORATIVA -----	23
9. CULTURA ORGANIZACIONAL -----	24
10. IDENTIDAD CORPORATIVA -----	25
11. PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA -----	27
12. REPUTACIÓN CORPORATIVA -----	28
13. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN -----	30
14. CLIMA LABORAL -----	31
15. IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL -----	33
16. FACTORES QUE INFLUYEN AL CLIMA LABORAL -----	34
17. DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL -----	35
18. TIPOS DE CLIMA LABORAL -----	36
19. SENTIDO DE PERTENENCIA -----	37
20. MOTIVACIÓN LABORAL -----	38
21. RELACIÓN ENTRE COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA LABORAL -----	40
CAPITULO II	
MARCO METODOLÓGICO -----	41
1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACION -----	42
2. ALCANCE DE LA INVESTIGACION -----	43
3. METODOS EMPLEADOS -----	44
4. VARIABLES -----	45
5. PERIODO Y LUGAR DONDE SE DESARROLLA LA INVESTIGACION -----	45

6. UNIVERSO Y TOMA DE LA INVESTIGACION -----	45
7. DAFO DE INSTITUTO ECUATORIANO DE ENFERMEDADES DIGESTIVAS GASTROCLINICA SA (IECED) -----	46
8. DEFINICION Y COMPORTAMIENTO DE LAS PRINCIPALES VARIABLES INCLUIDAS EN EL ESTUDIO -----	47
CAPITULO III	
ANÀLISIS DE RESULTADO -----	49
1. ANALISIS DE LA ENTREVISTA -----	50
2. ANALISIS DE LA ENCUESTA -----	60
RECOMENDACIONES -----	76
CONCLUSIONES -----	77
BIBLIOGRAFIAS -----	78
ANEXOS -----	85

Introducción

La comunicación interna se ha convertido en un pilar fundamental para el éxito organizacional en un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico. Según Ewing et al. (2019), una comunicación interna eficaz no solo mejora las relaciones entre los colaboradores, sino que también fortalece su compromiso con la organización y facilita el logro de los objetivos estratégicos. En este contexto, la presente tesis explora la importancia de la comunicación interna como un elemento clave para el desarrollo de un ambiente laboral positivo y productivo. A través de un análisis exhaustivo, se busca comprender cómo la calidad de la comunicación dentro de la organización puede influir en el clima laboral y, en consecuencia, en la satisfacción y el rendimiento de los empleados. Esta investigación pretende ofrecer una visión integral de la comunicación interna u impacto en la cultura organizacional y proporcionando recomendaciones prácticas para mejorar las prácticas comunicativas en las empresas.

El presente trabajo de investigación se centra en el estudio de dos variables clave en el campo de la comunicación corporativa. Se examina la comunicación interna como variable independiente, mientras que el clima laboral actúa como la variable dependiente. El objetivo principal de este análisis es profundizar en la importancia de la comunicación interna dentro de las organizaciones, con el fin de fomentar un ambiente laboral positivo. Se pretende identificar la relación entre la calidad de la comunicación interna y la creación de un clima laboral favorable. De acuerdo con Chiavenato (2009), el clima laboral es un aspecto crucial de la cultura organizacional, que se manifiesta a través de las interacciones y dinámicas entre los miembros de la empresa. Se reconoce que el entorno en el que los colaboradores se desenvuelven, conocido como clima laboral, está estrechamente ligado a su nivel de satisfacción. Un ambiente laboral positivo es esencial para mejorar la productividad y eficiencia del personal. La hipótesis subyacente es que unas condiciones laborales óptimas fomentan un sentido de pertenencia entre los empleados, lo que contribuye al fortalecimiento de la marca y a la construcción de una reputación positiva. Este estudio busca ampliar la comprensión sobre la interacción entre la comunicación interna y el clima laboral, ofreciendo conocimientos valiosos para la gestión empresarial enfocada en

mejorar la calidad de la comunicación interna y, en última instancia, promover un clima laboral más saludable y productivo. Según García (2009), el clima laboral está compuesto por una serie de factores, tanto físicos como emocionales, que afectan el comportamiento y desempeño del equipo de trabajo.

IECED (Instituto ecuatoriano de enfermedades digestivas) no es una excepción como organización comprometida con salud gástrica. Para Ieced, un ambiente de trabajo positivo y productivo es un activo invaluable que impacta directamente en la calidad de sus servicios y el logro de sus objetivos. En este contexto, este trabajo se centra en el estudio y análisis de cómo un sólido enfoque teórico y metodológico de la comunicación interna puede usarse para fortalecer el clima laboral en IECED.

En IECED, se tomó conciencia de la importancia de la comunicación interna en la vida diaria de una institución y su impacto en el bienestar de los empleados. Esta observación directa ha motivado a investigar a fondo los detalles de la comunicación organizacional y su relación esencial con la calidad del ambiente laboral.

En última instancia, el enfoque de esta investigación es de carácter mixto, ya que se utilizarán tanto técnicas cuantitativas como cualitativas para obtener los resultados deseados. El enfoque mixto se puede definir como “un proceso que integra la recolección, análisis y presentación de datos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio” (Barrantes, 2014, p.100). El alcance de este trabajo es tanto descriptivo como explicativo, con el propósito de observar, interpretar y analizar la situación actual de la empresa en relación con la gestión de la comunicación interna y su influencia en el fortalecimiento del clima laboral. Según Ramos (2020), en su artículo científico, es importante mantener una relación de continuidad entre los diferentes alcances de investigación (exploratorio, descriptivo, correlacionar o explicativo), de modo que en un solo estudio se pueden identificar diversas etapas con diferentes enfoques, cada una ocupando un lugar específico en el proceso de investigación y conocimiento de un tema.

Planteamiento de problema:

La comunicación interna juega un papel fundamental en la gestión de recursos humanos y el bienestar de los empleados en cualquier organización. Un ambiente de trabajo positivo y saludable puede mejorar la productividad, la satisfacción de los empleados y la retención del personal. En el caso de leced (Instituto Ecuatoriano de enfermedades digestivas Gastroclínica SA), se identificó la necesidad de abordar de manera efectiva las prácticas de la comunicación interna para fortalecer el clima laboral. La problemática principal radica en el manejo inadecuado de la comunicación interna, la insuficiente planificación de actividades y roles para los colaboradores, lo cual se ve agravado por la presencia de objetivos poco claros. Bajo este concepto, este trabajo de investigación evaluará las mejores herramientas comunicacionales con el fin de optimizar el sentido de pertenencia de cada uno de los empleados. Por consiguiente, toda empresa eficaz y eficiente debería contar con todos los insumos para la creación de un departamento o plan de comunicación interna, en el caso de que no existiere. Ante esta necesidad, surge la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las estrategias de comunicación interna que podrían ser aplicados en leced para optimizar el clima laboral entre los colaboradores?

Objetivo general:

Analizar la gestión de la comunicación interna y su impacto en el fortalecimiento del clima laboral a través de estrategias comunicacionales que generen un cambio positivo en los colaboradores de leced

Objetivos específicos:

- Fundamentar las bases teóricas que sustenten la investigación relacionada con la gestión de la comunicación interna y su impacto en el fortalecimiento del clima laboral.
- Diagnosticar el estado actual de la comunicación interna y su relación con el clima laboral a fin de determinar las estrategias comunicacionales a implementar

- Determinar estrategias específicas de comunicación interna para abordar áreas de mejora identificadas, con el fin de fortalecer el clima laboral y mejorar la experiencia de los empleados.

Alcance de la investigación

La investigación abordará tanto métodos cuantitativos como cualitativos para comprender la relación entre la comunicación interna y el clima laboral en IECED. Mediante encuestas y análisis estadísticos, se cuantificarán las percepciones generales de los empleados y la eficacia de las actividades de comunicación. Además, se emplearán entrevistas en profundidad y grupos focales para explorar experiencias individuales y obtener una perspectiva cualitativa. Esta combinación de enfoques brindará una visión integral para desarrollar estrategias de comunicación efectivas y mejorar el ambiente de trabajo en la organización. Por consiguiente, la presente investigación es de tipo descriptivo y explicativo para comprender tanto el estado actual de la comunicación interna y el clima laboral en IECED como la relación causa-efecto entre ambos. El tipo de investigación descriptivo proporcionará una visión detallada de las actividades de comunicación existentes y del ambiente de trabajo, mientras que el tipo de investigación explicativo permitirá comprender las razones subyacentes de las percepciones y experiencias de los empleados. Esta combinación de enfoques teóricos y metodológicos no sólo generará conocimiento teórico, sino que también proporcionará información práctica para mejorar la comunicación interna y fortalecer el clima laboral en la organización.

Justificación

La importancia de esta investigación radica en la necesidad de promover un entorno laboral saludable y productivo en IECED, donde la comunicación efectiva sea un pilar fundamental. Dada la naturaleza especializada y sensible de las actividades de la organización, así como la relevancia crítica del bienestar tanto del personal como de los pacientes, es imperativo que se implementen estrategias comunicacionales que fomenten la cohesión, la colaboración y el compromiso entre los empleados.

Además, esta investigación busca llenar un vacío en la literatura académica y profesional en el ámbito de la comunicación interna en organizaciones de salud

en Ecuador, brindando conocimientos prácticos y recomendaciones específicas que puedan ser aplicadas por Ieced y otras instituciones similares en el futuro.

En última instancia, se espera que los resultados de esta investigación no sólo beneficien a Ieced en su búsqueda por mejorar su comunicación interna y fortalecer su clima laboral, sino que también contribuyan al avance del conocimiento en este campo y sirvan de guía para otras organizaciones que enfrentan desafíos similares.

Antecedentes

La implementación de canales de comunicación abiertos, como reuniones regulares, correo electrónico y retroalimentación constante, facilita la expresión de ideas, preocupaciones y sugerencias por parte de los empleados. Esta comunicación bidireccional no sólo promueve un sentido de pertenencia y compromiso con la organización, sino que también ayuda a resolver conflictos de manera constructiva y alinear los objetivos individuales con los objetivos corporativos. Como resultado, se crea un clima laboral positivo y motivador donde los empleados se sienten valorados, escuchados y respetados, lo que contribuye a la productividad y al éxito general del IECED.

Estudios anteriores han destacado la relevancia de una comunicación efectiva dentro de las organizaciones para mejorar la cohesión del equipo, aumentar la satisfacción laboral y promover un ambiente de trabajo positivo. Estas investigaciones han subrayado la necesidad de implementar prácticas comunicativas que fomenten la transparencia, la apertura y el diálogo entre los miembros del personal y la dirección. Asimismo, han resaltado la importancia de establecer canales de comunicación bidireccionales que permitan a los empleados expresar sus opiniones, preocupaciones y sugerencias, lo que a su vez contribuye a fortalecer la confianza y el compromiso dentro de la organización. Estos hallazgos complementan la investigación propuesta, enriqueciendo el análisis con una variedad de enfoques y perspectivas que pueden contribuir a una comprensión más profunda de la relación entre la comunicación interna y el clima laboral.

El autor Marcillo (2023) en su trabajo de titulación de grado denominado 'Gestión de la comunicación interna en el gad parroquial de valparaíso-guano, durante la pandemia por covid-19, año 2020' muestra como objetivo principal analizar la gestión de la comunicación interna e identificar las problemáticas en su gestión para a su vez presentar una propuesta de plan de comunicación, con estrategias y acciones adecuadas a desarrollar habilidades comunicativas a fin de mantener una comunicación fluida de acuerdo a las particularidades del GAD Parroquial.

En dicho estudio se aplicó la investigación cuantitativa mediante la realización de encuestas al público objetivo interno para recabar datos relevantes y así conocer la verdadera problemática en la gestión de su comunicación interna. La encuesta fue creada en Google Forms para obtener respuestas rápidas y directas. El cuestionario estuvo conformado por 11 preguntas.

Como recomendación, se deberán aplicar creación de campañas de comunicación que fortalezcan los lazos de compañerismo, los valores institucionales y mejoren el clima laboral, abarcando a todos los funcionarios y la población aprovechando que es pequeña, por lo que una jornada de puertas abiertas sería mucho más fácil de aplicar y muy beneficiosa.

Por su parte, Freire (2020) en su trabajo de investigación titulado 'Plan de mejora de clima laboral enfocado en la comunicación interna de la empresa BACK UP comunicación inmobiliaria, ubicada en la ciudad de quito, en el periodo septiembre 2018 a julio 2019', tiene como objetivo proponer un plan de comunicación interna para mejorar el clima laboral en la organización "BACK UP", mediante la optimización de los procesos comunicativos y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales entre los colaboradores.

Como recomendación, se estableció evaluaciones periódicas para monitorear el progreso y las mejoras en la comunicación interna, así como programar acciones de sociabilización que involucren a todos los colaboradores y directivos para fortalecer las relaciones interpersonales. Es crucial generar un cronograma de actividades diversificadas que aborden aspectos más amplios que sólo la comunicación interna, contribuyendo así al mejoramiento del clima laboral.

Además, se aconseja utilizar los medios de comunicación más efectivos disponibles, manteniendo un equilibrio entre la efectividad y el costo para la organización y diseñar planes de trabajo en colaboración con los responsables de la gestión y los procesos para evitar la deserción del personal.

Por otro lado, Chimbo y Tipàn (2023) en su proyecto de investigación titulado 'Incidencia de la comunicación interna en el clima laboral del cuerpo de bomberos del cantón pujilí en el período 2022- 2023'. El estudio se enfoca en identificar las diferencias en la comunicación entre el área administrativa y operativa, utilizando metodología inductiva con enfoque cuantitativo. Se aplicaron dos cuestionarios validados para medir la comunicación interna y el clima laboral, respectivamente. Los resultados mostraron que la comunicación interna incide en el clima laboral en un 58%, destacando el impacto de las barreras de la comunicación, la comunicación organizacional y la comunicación en el área. Basándose en estos hallazgos, se propusieron seis estrategias para mejorar la comunicación interna en el clima laboral.

Igualmente, Polo (2019) en su trabajo de desarrollo denominado "La comunicación interna en el fortalecimiento del clima laboral del centro de capacitación para agentes de seguridad privada (cendcap) cia. Ltda., Guayaquil 2019' menciona que la investigación se centra en un problema identificado en el Centro de Capacitación para Agentes de Seguridad Privada (CENDCAP) CIA. LTDA., ubicado en Guayaquil, donde se observa una falta de gestión de la comunicación interna que ha generado conflictos entre los miembros de la institución. El objetivo general del estudio es analizar los elementos que afectan esta gestión de la comunicación interna y su impacto en el desarrollo del clima laboral. Se utilizó un diseño de investigación no experimental-transversal, que comenzó como exploratorio y se desarrolló como descriptivo, utilizando el método deductivo. Se confirma la hipótesis planteada a través del estudio realizado, ya que se analizaron los indicadores con sus diferencias porcentuales, lo que permitió mejorar la gestión de la comunicación interna y, por ende, el clima laboral en la institución. En resumen, el objetivo del estudio fue identificar y abordar los problemas relacionados con la comunicación interna en el CENDCAP, con el fin de mejorar el ambiente laboral en la institución.

Para finalizar este apartado, Vera (2023) que desarrolló el trabajo de titulación llamado 'Gestión de la comunicación interna con enfoque en el clima organizacional del personal administrativo de la gobernación de la provincia de Santa Elena', describe un proyecto de investigación que se centra en analizar la gestión de la comunicación interna con respecto al clima organizacional del personal administrativo de la Gobernación de la provincia de Santa Elena. El objetivo principal es llevar a cabo una gestión efectiva de la comunicación interna que mejore el clima organizacional en esta institución.

Para lograr este objetivo, se utilizó una metodología cualitativa con un diseño descriptivo no experimental inductivo. Se aplicaron encuestas con la escala de Likert y entrevistas dirigidas a expertos en los departamentos de Talento Humano y Comunicación para recopilar información relevante. Estas observaciones proporcionaron la base para analizar la gestión de la comunicación interna, identificar los factores que influyen en el clima organizacional y determinar las técnicas de comunicación para su mejora.

Los datos recopilados fueron clasificados y representados en forma de gráficos de pastel. Los resultados mostraron que se respetó el orden de las preguntas, validando la hipótesis de la investigación con un resultado neutral. Finalmente, las conclusiones y recomendaciones sugieren la necesidad de capacitar al personal para mejorar la eficiencia de la comunicación interna. Se propone implementar nuevas estrategias comunicacionales que contribuyan al mejoramiento del clima organizacional en la Gobernación de la provincia de Santa Elena. En resumen, el objetivo del proyecto es identificar áreas de mejora en la comunicación interna y proponer acciones para fortalecer el clima organizacional en la institución mencionada.

CAPITULO I

MARCO TEÒRICO

Comunicación interna

Chilán (2021) argumenta que la comunicación interna ha cobrado una importancia decisiva en el contexto del desarrollo institucional, emergiendo como un elemento clave para consolidar y avanzar en los objetivos de las organizaciones. El autor subraya que no se trata solo de la transmisión eficiente de información entre los miembros de una institución, sino también de la calidad y la naturaleza de las conexiones internas que se establecen. Estas interacciones y expresiones no solo facilitan el funcionamiento diario de la organización, sino que también configuran su identidad y su proyección hacia el exterior. En este sentido, Chilán enfatiza que la forma en que se maneja la comunicación interna repercute directamente en la imagen pública de la institución, afectando tanto su reputación como la percepción que tienen los actores externos sobre su desempeño y sus actividades. Por lo tanto, una comunicación interna sólida y coherente es fundamental para garantizar no solo la eficiencia operativa, sino también para fortalecer la posición y credibilidad de la institución en su entorno social y profesional.

Santiesteban (2013) complementa esta visión al señalar que la gestión de la comunicación interna tiene como objetivo optimizar el flujo de información y las relaciones humanas entre las diferentes áreas de trabajo, así como entre la dirección y los empleados. Esta optimización contribuye a la participación, el fortalecimiento de los valores, el buen clima laboral y el trabajo en equipo. Además, la comunicación interna debe ser cuidadosamente planificada, implementada y evaluada, integrándose en la administración de la empresa a través de acciones sistemáticas de promoción y divulgación de actividades, que se reflejen en planes y estrategias. De este modo, se logran alcanzar los objetivos organizacionales con la máxima eficiencia y calidad.

Torres (2012) añade que la comunicación interna abarca el conjunto de actividades realizadas por una organización para crear y mantener buenas relaciones entre sus miembros. Utilizando diversos medios de comunicación, se busca mantener a los empleados informados, integrados y motivados, con el fin de que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales. En este contexto, la comunicación interna es esencial para asegurar que todos los miembros de la

organización estén alineados y comprometidos con la misión y visión de la empresa.

Los autores Chilán (2021), Santiesteban (2013) y Torres (2012) destacan la importancia fundamental de la comunicación interna en las organizaciones. Chilán (2021) enfatiza que una comunicación interna efectiva no solo asegura el buen funcionamiento institucional, sino que también impacta en la imagen pública y en la credibilidad de la institución. Santiesteban (2013) complementa esta idea al afirmar que la gestión adecuada de la comunicación interna optimiza el flujo de información, mejora las relaciones humanas y fortalece el trabajo en equipo, lo que contribuye al logro eficiente de los objetivos organizacionales. Torres (2012) agrega que la comunicación interna es crucial para mantener a los empleados informados, integrados y motivados, garantizando así que estén alineados con la misión y visión de la empresa, lo que es esencial para el éxito organizacional.

Importancia de la comunicación interna

Hoyos y Lasso (2017) destacan la relevancia de una intercomunicación interna efectiva, afirmando que esta debe estar orientada a satisfacer las necesidades comunicativas tanto de los individuos como de los grupos dentro de una organización. Según los autores, la comunicación interna no solo es crucial en el ámbito de la economía, sino también en áreas como recursos humanos y la gerencia. Ellos subrayan que, para que una organización funcione de manera óptima y alcance sus objetivos, es esencial que la comunicación interna se adapte a las dinámicas y requerimientos específicos de cada sector, promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo y eficiente.

Graverán (2017) refuerza esta perspectiva al indicar que la comunicación interna incluye todas las acciones de comunicación dirigidas al público interno de una institución. Mediante el uso de diversos medios y canales, se desarrollan estrategias y programas de comunicación cuyo objetivo principal es lograr la interrelación entre el personal de la organización. Esta interrelación debe enfocarse en integrar, comprometer y movilizar al público interno hacia los objetivos institucionales. Por aquello, la comunicación interna se convierte en

una herramienta vital para alinear a los empleados con las metas y valores de la organización, promoviendo un sentido de pertenencia y cohesión.

La comunicación interna es una de las principales actividades dentro de una organización, ya que mediante estos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido y coherencia. Trelles (2002) señala que a través de la comunicación interna se ejecutan tareas, se implementan cambios, se orientan las conductas interpersonales y se construyen los valores de la cultura organizacional. Este proceso es esencial no sólo para la operación diaria de la empresa, sino también para su capacidad de adaptarse y evolucionar. La comunicación interna, por lo tanto, no sólo asegura la eficiencia operativa, sino que también fortalece la cohesión y la identidad organizacional, creando un entorno donde los empleados estén alineados con los objetivos y valores de la empresa.

Flujos de comunicación interna

Los flujos de comunicación interna son esenciales para el funcionamiento eficaz de una organización, ya que determinan la dirección que toman los procesos comunicativos dentro de la institución y aseguran que los mensajes lleguen al receptor deseado en relación con los objetivos establecidos. Según Graverán (2017).

Por su parte, Torres (2012) considera que el concepto de flujo de comunicación se corresponde con la dirección del mensaje y ha sido tradicionalmente dividido en comunicaciones ascendentes, descendentes, horizontales y transversales, dependiendo de quién inicia el mensaje y quién lo recibe.

Las comunicaciones descendentes son aquellos mensajes que fluyen desde los superiores hacia los subordinados, permitiendo la transmisión de instrucciones y políticas.

Las comunicaciones ascendentes, por otro lado, son los mensajes que fluyen desde los subordinados hacia los superiores, proporcionando retroalimentación y sugerencias.

El flujo horizontal se refiere al intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización, fomentando la colaboración y la cohesión entre pares.

Finalmente, el flujo transversal es el intercambio de información a través de diferentes niveles de la estructura organizativa, no necesariamente de modo jerárquico ni escalonado, facilitando la interacción entre todos los miembros de la organización y permitiendo la rápida toma de decisiones así como la pronta detección y solución de problemas. (Torres, 2012)

Este enfoque integral de los flujos de comunicación asegura que la información fluya de manera eficiente y efectiva dentro de la organización, mejorando la coordinación y la productividad.

Mensajes de comunicación interna

En la literatura, se sostiene que "el mensaje es el estímulo que la fuente transmite al receptor; es la idea o sentimiento que se comunica. Los mensajes se componen de símbolos que tienen un significado común para la fuente y el receptor" (Collado, 1997). Esta definición resalta la importancia del contenido y la forma en la comunicación. El mensaje no sólo transmite información, sino que también puede influir en las percepciones, actitudes y comportamientos del receptor. Los símbolos utilizados en el mensaje son cruciales, ya que deben ser entendidos y compartidos por ambas partes para que la comunicación sea efectiva. Por lo tanto, la claridad, la coherencia y la relevancia del mensaje son aspectos fundamentales a considerar para garantizar una comunicación exitosa entre la fuente y el receptor.

Según Graverán (2017), los mensajes internos desempeñan un papel fundamental en la comunicación organizacional, ya que facilitan el intercambio de información entre los diversos miembros de la institución. Es esencial que estos mensajes estén alineados tanto con los objetivos institucionales como con las características específicas de los públicos a los que se dirigen. La clasificación de estos mensajes en distintas categorías, como tarea, procedimiento, humanos, estratégicos, organizativos-coordinadores, políticos-motivacionales, éticos-morales y de pertenencia e implicación, destaca la diversidad de temas y enfoques que aborda la comunicación interna. Desde la

asignación de tareas hasta la promoción de valores éticos y la movilización de los trabajadores hacia objetivos comunes, estos mensajes son vitales para la cohesión y la eficiencia de la organización. El equilibrio entre estas categorías de mensajes es fundamental para garantizar una gestión eficiente de la información y una comunicación interna efectiva en toda la institución.

Canales de comunicación interna

La adecuada utilización de los canales de comunicación es esencial para alcanzar los objetivos organizacionales y fortalecer las relaciones internas y externas. Según Santiesteban (2013), los canales formales de comunicación son fundamentales para asegurar el buen funcionamiento de los procesos y garantizar que los mensajes se transmitan de manera efectiva al público objetivo. Por otro lado, los canales informales juegan un papel crucial en el fortalecimiento de las relaciones, creando un mayor acercamiento y confianza entre los miembros de la organización y sus públicos. En resumen, una estrategia de comunicación que combine eficazmente ambos tipos de canales puede optimizar el rendimiento y cohesión de la organización.

En el ámbito interno de una organización, la clasificación de los canales de comunicación es fundamental para la eficiencia y claridad en la transmisión de mensajes. Peña (2011) destaca la importancia de diversos flujos de comunicación. Los canales verticales descendentes son utilizados para que la dirección transmita mensajes a los niveles inferiores, asegurando que las decisiones y directrices lleguen a todos los empleados.

- Los canales verticales descendentes: aquellos que transportan los mensajes desde la dirección o estructuras superiores hacia los niveles intermedios o la base.
- Los canales verticales ascendentes permiten a los trabajadores de base y niveles intermedios comunicar sus ideas y feedback a la alta dirección.
- Los canales horizontales facilitan la comunicación entre empleados de similar jerarquía, promoviendo la coordinación y colaboración entre departamentos.
- Los canales transversales permiten la comunicación multidireccional a través de todos los niveles de la organización,

- Los canales mixtos combinan varios de estos flujos, asegurando una comunicación integral y dinámica.

Esta estructura de canales es esencial para una gestión organizacional efectiva y el logro de objetivos comunes.

La eficacia de la comunicación dentro de una organización no sólo depende de los canales utilizados, sino también de las redes de comunicación establecidas. Según Muriel (1980), una red de comunicación representa el camino que sigue el flujo de mensajes a través de diferentes elementos, como departamentos y personas, dentro de la organización. Estas redes pueden variar en tamaño y complejidad, desde una interacción entre dos individuos hasta abarcar a toda la organización. La correcta estructuración y gestión de estas redes es crucial, ya que determinan cómo se distribuye la información, se facilitan las colaboraciones y se asegura que los mensajes lleguen a sus destinatarios de manera eficaz y oportuna. En resumen, las redes de comunicación bien diseñadas son esenciales para el funcionamiento armonioso y eficiente de cualquier organización.

Públicos internos

Los públicos de una institución desempeñan un papel crucial en su éxito y competitividad. Según Rubalcaba (2011), estos públicos se definen como grupos de personas que son impactados por las operaciones de la empresa y tienen la capacidad de influir significativamente en sus resultados. Estos grupos constituyen un elemento central en el entorno competitivo de la empresa, ya que sus percepciones y acciones pueden determinar el éxito o fracaso de las estrategias organizacionales. Identificar y entender a estos públicos permite a la empresa ajustar sus operaciones y comunicaciones para satisfacer mejor sus necesidades y expectativas, fortaleciendo así su posición en el mercado.

Trelles (2002) clasifica el público interno de una organización en tres niveles distintos.

- En primer lugar, los directivos o dirigentes de alto nivel se ubican en la cima de la estructura organizacional y son responsables de la toma de

decisiones estratégicas. Su relación con otros niveles varía según las características específicas de cada empresa.

- En segundo lugar, los cuadros medios forman el siguiente escalón y suelen encargarse de dirigir y supervisar la implementación de las decisiones adoptadas por la alta dirección. Este grupo es más operativo y mantiene una relación más directa con la base.
- Finalmente, en la base se encuentra la gran mayoría de los trabajadores, quienes desempeñan roles esenciales en la producción o prestación de servicios. Esta clasificación destaca la importancia de entender las diferentes responsabilidades y relaciones dentro de la organización para mejorar la eficiencia y comunicación interna.

Comunicación organizacional

El término "comunicación organizacional" empezó a ganar relevancia a mediados del siglo pasado, pero fue en la década de los setenta cuando comenzó a desarrollarse su base teórica, consolidándose como una disciplina dentro de las ciencias empresariales y sociales. Durante este periodo, surgió un campo de estudio más amplio conocido como comunicación organizacional o institucional, términos que se emplearán de manera indistinta en la presente investigación (Graverán, 2017). Este desarrollo teórico ha permitido entender y mejorar los procesos comunicativos dentro de las organizaciones, destacando su importancia para el logro de los objetivos empresariales y la cohesión interna.

La comunicación organizacional es entendida como un sistema coordinador entre la institución y sus públicos, desempeñando un papel crucial en la facilitación de la consecución de los objetivos específicos de ambos. Según Muriel (1980), este sistema no solo busca satisfacer las necesidades internas de la organización y sus públicos, sino que, a través de esa interacción efectiva, contribuye al desarrollo nacional. Esta perspectiva resalta la importancia de la comunicación organizacional en el contexto más amplio del progreso y la cohesión social.

La comunicación organizacional se caracteriza por una interdependencia entre el ámbito interno y externo de la organización. Según Peña (2011), esta actividad es fundamental para reunir y coordinar a todas las áreas y niveles de

la organización en áreas de su desarrollo y el logro de sus objetivos. Al incidir en esta interacción, la comunicación organizacional facilita la atención e interrelación entre los diversos públicos, abarcando desde el análisis y la planificación hasta el desarrollo y la evaluación de la realidad organizacional. Desde esta perspectiva, se concibe a la comunicación organizacional como un conjunto de técnicas y actividades dirigidas a agilizar el flujo de mensajes entre los miembros de la organización y su entorno. Este enfoque destaca la importancia de una comunicación efectiva para el funcionamiento y la adaptación de la organización en su contexto.

Contreras et al. (2020) destacan que la comunicación efectiva es crucial en el ámbito organizacional, no solo para el avance de los sectores productivos, sino también para optimizar el entorno laboral. Según los autores, una comunicación bien estructurada facilita la definición de metas, la toma de decisiones y la planificación estratégica en un entorno corporativo cada vez más complejo. Además, esta integración permite una mejor coordinación interna, fomenta un sentido de propósito compartido entre los empleados y fortalece la cohesión organizacional. En resumen, una comunicación efectiva no solo mejora el rendimiento operativo, sino que también contribuye a construir una cultura organizacional sólida y adaptativa.

Filosofía corporativa

Durán Seguel et al. (2019) afirman que una empresa refleja su compromiso con los diversos grupos de interés al ofrecer productos o servicios de alta calidad que cumplen con sus expectativas y necesidades. Según los autores, al satisfacer plenamente estas demandas, la empresa no solo fortalece su reputación y relaciones con los clientes, sino que también establece una base sólida para la lealtad y la satisfacción continua. Este enfoque integral hacia la calidad y la atención al cliente es fundamental para mantener una ventaja competitiva y asegurar el éxito a largo plazo en el mercado.

Apolo et al. (2017) sostienen que la filosofía empresarial, definida por la junta directiva de la organización, es crucial para orientar la dirección y el propósito fundamental de la empresa. Esta filosofía no solo establece los principios rectores que guían las operaciones diarias, sino que también proporciona un

marco ético que asegura la integridad y coherencia en las decisiones y acciones empresariales. Al articular claramente su propósito y principios, la empresa puede alinear sus estrategias y prácticas con sus objetivos a largo plazo, facilitando así su crecimiento y sostenibilidad en el mercado específico en el que opera.

Durán Seguel et al. (2019) y Apolo et al. (2017) abordan aspectos clave para el éxito empresarial desde diferentes perspectivas. Según Durán Seguel et al., una empresa demuestra su compromiso con sus grupos de interés ofreciendo productos o servicios de alta calidad que satisfacen sus expectativas y necesidades. Esto fortalece la reputación de la empresa, fomenta la lealtad de los clientes y asegura una ventaja competitiva a largo plazo. Por su parte, Apolo et al. Destacan la importancia de la filosofía empresarial, establecida por la junta directiva, para guiar la dirección y propósito de la empresa. Esta filosofía define los principios y el marco ético que rigen las operaciones y decisiones, permitiendo a la empresa alinear sus estrategias con sus objetivos a largo plazo, y facilitando su crecimiento y sostenibilidad en el mercado. En conjunto, ambos enfoques subrayan la importancia de la calidad en el servicio y una dirección estratégica clara para el éxito y la durabilidad empresarial.

Cultura organizacional

Pursell (2022) define la cultura organizacional como el conjunto de creencias, valores y prácticas compartidas que unifica a un grupo de personas en torno a una meta común. Según el autor, esta cultura actúa como un catalizador que facilita el cumplimiento de los objetivos de la organización, al alinear las actividades y esfuerzos individuales con las metas colectivas. Al fomentar una visión y unos principios comunes, la cultura organizacional no solo promueve la cohesión interna, sino que también impulsa la eficacia y el éxito en el logro de los objetivos estratégicos de la entidad.

Según Kast y Rosenzweig (2003), la cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias y entendimientos compartidos por los miembros de una organización, que proporciona formas definidas de pensar, sentir y reaccionar. Esta cultura guía la toma de decisiones y otras actividades dentro de la organización. Las organizaciones exitosas tienden a tener culturas fuertes que

atraen, retienen y recompensan a las personas por desempeñar roles y cumplir con las metas. En este contexto, uno de los roles más importantes de la alta administración es dar forma a esta cultura, ya que su personalidad influye significativamente en la filosofía y el estilo administrativo de la organización.

Para Personio (2024), los elementos que constituyen la cultura organizacional son diversos, incluyendo la misión, visión, valores, normas, reglas, clima laboral y comunicación. Estos aspectos son fundamentales para establecer los principios básicos de la empresa, definir su identidad y objetivos, y fortalecer la percepción que los colaboradores tienen de la organización. Además, al articular claramente estos elementos, la empresa no solo crea una base sólida para su cultura interna, sino que también fomenta la satisfacción laboral al alinear las expectativas y el entorno de trabajo con los valores y objetivos compartidos. Este enfoque integral contribuye a una mayor cohesión y un ambiente laboral positivo, facilitando el logro de las metas organizacionales.

Pursell (2022), Kast y Rosenzweig (2003), y Personio (2024) presentan una visión complementaria sobre la importancia de la cultura organizacional. Pursell (2022) resalta que la cultura organizacional integra creencias, valores y prácticas que alinean a los miembros hacia un objetivo común, actuando como un motor para alcanzar metas y fomentar la cohesión interna. Kast y Rosenzweig (2003) enfatizan que esta cultura no solo orienta la toma de decisiones y actividades, sino que también es fundamental para atraer y retener talento, siendo moldeada en gran medida por la alta dirección. Por su parte, Personio (2024) señala que elementos como la misión, visión, valores, normas, reglas, clima laboral y comunicación son cruciales para definir la identidad y los objetivos de la empresa, así como para promover una percepción positiva entre los empleados y asegurar su satisfacción laboral. En conjunto, estos autores subrayan que una cultura organizacional sólida es clave para alinear esfuerzos, guiar el comportamiento y asegurar el éxito a largo plazo de la organización.

Identidad corporativa

Balmer (2001) define la identidad corporativa como la combinación de elementos tangibles e intangibles que distinguen a una organización, configurada por las acciones de sus líderes, su tradición y su entorno. Esta

identidad posee un horizonte multidisciplinario, integrando aspectos de estrategia, estructura, comunicación y cultura empresarial. Se manifiesta a través de diversos canales, incluyendo el comportamiento y la comunicación de los empleados, las herramientas de comunicación comercial y el desempeño organizacional. En conjunto, estos elementos crean una imagen coherente y distintiva de la empresa, reflejando su esencia y diferenciándola en el mercado.

Christensen y Askegaard (2001) definen la identidad corporativa como la totalidad de las señales que una organización emite a sus diversas audiencias. Estas señales, que abarcan tanto elementos visuales como aspectos conductuales y comunicativos, representan la imagen y el carácter de la empresa ante el público. En conjunto, configuran una percepción integral y distintiva de la organización, influyendo en cómo es vista y comprendida por sus diferentes grupos de interés.

Según Ramírez (2005), la identidad corporativa se define como la forma en que las organizaciones se presentan a través de diversos lenguajes y según la percepción que los clientes tienen de ellos. En otras palabras, la identidad corporativa abarca el conjunto de rasgos, características y atributos que definen la esencia de una empresa, tanto los aspectos visibles como aquellos más intangibles. Esta identidad no solo configura la imagen que la empresa proyecta al exterior, sino que también influye en cómo es percibida por sus clientes y otras partes interesadas, integrando una variedad de elementos que reflejan la esencia y valores fundamentales de la organización.

Balmer (2001), Christensen y Askegaard (2001), y Ramírez (2005) ofrecen perspectivas complementarias sobre la identidad corporativa. Balmer (2001) describe la identidad corporativa como la combinación de elementos tangibles e intangibles que distinguen a una organización, configurada por las acciones de sus líderes, su tradición y entorno. Esta identidad integra aspectos de estrategia, estructura, comunicación y cultura, y se manifiesta a través de diversos canales, creando una imagen coherente y distintiva. Christensen y Askegaard (2001) enfatizan que la identidad corporativa está formada por todas las señales que una organización emite a sus audiencias, abarcando elementos visuales y comportamentales que configuran su percepción pública. Por su parte, Ramírez (2005) define la identidad corporativa como la presentación de la empresa

mediante distintos lenguajes y la percepción que los clientes tienen de ella, incluyendo tanto rasgos visibles como intangibles. En conjunto, estos autores destacan que la identidad corporativa es esencial para reflejar la esencia y los valores de una organización, influenciando cómo es percibida por sus diferentes grupos de interés.

Plan de comunicación interna y sus elementos

Pizzolante (2004) destaca los elementos esenciales que debe incluir un manual de gestión, el cual sintetiza y explicita la estrategia de comunicación de una empresa, definiendo los parámetros de organización y gestión de su función comunicativa. Entre estos elementos se encuentra el plan estratégico de imagen corporativa, que traduce el plan estratégico de la organización en términos de imagen y comunicación. Además, es crucial la organización de la dirección de comunicaciones, evitando la improvisación para garantizar una actividad seria y efectiva. Las normas generales de comunicación establecen el estilo propio de la organización en sus relaciones con clientes internos y externos. El mapa de públicos focaliza al público objetivo, evitando errores por desconocimiento. El plan anual de comunicación incluye el estado anual de la imagen, objetivos y programas de comunicación. Finalmente, el diseño de un plan de comunicación exitoso asegura la coherencia en el esfuerzo de la empresa por transmitir sus mensajes a sus diversas audiencias.

Un manual de gestión de comunicación debe incluir varios elementos esenciales para ser efectivo. Estos incluyen un plan estratégico de imagen corporativa, que traduce la estrategia general de la empresa en términos de comunicación e imagen. También es crucial una organización adecuada de la dirección de comunicaciones para evitar la improvisación y asegurar un enfoque serio y efectivo. Además, se deben establecer normas generales de comunicación que definan el estilo de la empresa en sus relaciones con clientes internos y externos. Un mapa de públicos ayuda a identificar el público objetivo y evitar errores por desconocimiento. Finalmente, el plan anual de comunicación debe incluir el estado actual de la imagen, así como los objetivos y programas de comunicación, garantizando así la coherencia en el esfuerzo por transmitir mensajes a todas las audiencias.

Reputación corporativa

Charles Fombrun (1996) define la reputación corporativa como una representación perceptual que se forma a partir de las acciones pasadas de una empresa y las expectativas futuras sobre su desempeño. Esta reputación describe el atractivo general de la empresa para sus grupos de interés clave, especialmente cuando se compara con sus principales competidores. La reputación corporativa, por lo tanto, no sólo refleja el historial de la empresa sino que también influye en la manera en que sus grupos de interés anticipan su comportamiento futuro, lo que puede ser crucial para su éxito y sostenibilidad en el mercado.

Según Cordero (2011), la reputación corporativa se construye como una suma de percepciones basadas en la confianza, el respeto, la admiración y la estima que una empresa logra cultivar. Estas percepciones se forman a partir de tres fuentes principales: las experiencias de los stakeholders, los mensajes institucionales y las conversaciones con los medios. Una reputación bien gestionada no solo mejora la imagen de la empresa, sino que también lleva a obtener resultados económicos, sociales y de mercado significativamente superiores, destacando la importancia estratégica de mantener una reputación sólida y positiva.

Para Villafañe (2000), la reputación de una compañía se fundamenta en la visión de sus directivos y se configura a través de la realidad y el conocimiento. La visión proporciona la dirección y los valores que guían a la empresa, mientras que la realidad y el conocimiento aseguran que estas directrices se implementen de manera tangible y eficaz. Si una empresa carece de visión, su reputación se reducirá a una mera imagen superficial. Por otro lado, si falta la conexión con la realidad y el conocimiento, la reputación se limitará a ser sólo un ejercicio de gestión sin sustancia real. La combinación de ambos elementos es crucial para construir una reputación sólida y auténtica.

La reputación corporativa se forma a partir de las acciones pasadas y expectativas futuras de una empresa, reflejando su atractivo en comparación con competidores. Se construye sobre la confianza, respeto y estima que la empresa cultiva a través de experiencias de stakeholders, mensajes institucionales y

medios. Además, la reputación depende de la visión directiva y su conexión con la realidad y el conocimiento. En resumen, una reputación sólida y auténtica es esencial para el éxito y sostenibilidad de una empresa.

Comunicación estratégica

De acuerdo con Tironi y Cavallo (2004), la comunicación estratégica es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social, y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses y objetivos.

Mignolo (2005) sostiene que la importancia de la comunicación estratégica radica en su capacidad para otorgar un valor diferencial a cada organización o iniciativa. Esta forma de comunicación no sólo facilita el desarrollo de buenas prácticas, sino que también permite a la organización conectarse de manera efectiva con sus públicos. Mediante mensajes y acciones estratégicas basadas en una comunicación efectiva, las empresas pueden generar emociones y sentimientos positivos, fortaleciendo así su relación con los stakeholders y mejorando su percepción y reputación en el mercado.

A criterio de Goodstein (2008), la comunicación estratégica depende en gran medida de los medios masivos. Estos medios no sólo satisfacen la necesidad humana de informarse sobre su entorno, sino que también reflejan y materializan las carencias individuales en términos de identidad, como el desconocimiento de las raíces culturales, la pérdida de valores y el escaso enriquecimiento educativo. Al utilizar los medios de comunicación, las estrategias comunicativas pueden abordar estas deficiencias, ofreciendo información que no sólo informa, sino que también educa y fortalece la identidad cultural y los valores de los consumidores.

Pérez (2001) define los rasgos que tipifican la comunicación estratégica, destacando que esta se produce en situaciones donde intervienen varios interlocutores. Estos interlocutores deben tomar decisiones en medio de la incertidumbre generada por las acciones y reacciones de los demás participantes. Además, estas decisiones se enmarcan en contextos sociales específicos, lo que añade complejidad al proceso comunicativo. La habilidad para manejar estas dinámicas y contextos es esencial para una comunicación

estratégica efectiva, ya que permite a las organizaciones adaptarse y responder adecuadamente a las circunstancias cambiantes.

La comunicación estratégica busca transformar el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva. Su importancia radica en otorgar un valor diferencial a las organizaciones, facilitando buenas prácticas y conexiones efectivas con el público, generando así emociones positivas y mejorando la reputación. Se apoya en gran medida en los medios masivos, que no sólo informan, sino que también educan y fortalecen la identidad cultural y los valores de los consumidores. Además, implica tomar decisiones en contextos de incertidumbre con múltiples interlocutores, lo que requiere habilidades para adaptarse y responder a circunstancias cambiantes.

Estrategias de comunicación

Según Fundora et al, (2015), las estrategias implican una dirección inteligente y global de las acciones dirigidas a resolver los problemas identificados en un área específica de la actividad humana. Estos problemas se definen como discrepancias o contradicciones entre el estado actual y el deseado, entre lo que es y lo que debería ser, según las expectativas derivadas de un proyecto social o educativo dado. El diseño de estas estrategias implica una articulación dialéctica entre los objetivos, es decir, las metas a alcanzar, y la metodología, que representa las vías instrumentadas para lograr dichos objetivos. En resumen, las estrategias son herramientas fundamentales para abordar desafíos y alcanzar metas dentro de un contexto social o educativo, mediante una planificación inteligente y global.

Según Acuña et al, (2017), en la actualidad, las empresas están enfocadas en desarrollar estrategias cada vez más innovadoras que fortalezcan las interacciones tanto internas como externas a la organización. Estas estrategias buscan promover el crecimiento y desarrollo empresarial mediante el estudio y aprovechamiento de diversos aspectos, como los canales de comunicación, el clima y la cultura organizacional, el mercadeo y la publicidad, la responsabilidad social empresarial, así como el análisis del corazón ideológico, entre otros. En este contexto, las estrategias de comunicación interna se han convertido en un

elemento indispensable y clave para el éxito empresarial de cualquier compañía o negocio. El enfoque en mejorar estas interacciones internas no sólo fortalece el ambiente laboral y la cohesión del equipo, sino que también influye positivamente en la percepción externa de la empresa y en su posicionamiento en el mercado.

Según Sánchez (2015), las estrategias de comunicación se refieren a la programación o plan comunicativo interno que permite la implementación de acciones específicas. Estas estrategias son elementos fundamentales en el procedimiento de comunicación, ya que se componen de un conjunto de esquemas coherentes e integrados. Es decir, las estrategias proporcionan un marco estructurado y organizado para dirigir la comunicación de manera efectiva, asegurando que los mensajes sean transmitidos de manera consistente y alineados con los objetivos de la organización.

Según los estudios revisados, las estrategias representan una dirección inteligente y global para resolver discrepancias entre el estado actual y el deseado en diversas áreas de la actividad humana, ya sea social, educativa o empresarial. Fundamentadas en la articulación dialéctica entre objetivos y metodología, estas estrategias son cruciales para planificar y alcanzar metas específicas de manera efectiva. En el contexto empresarial actual, las estrategias se centran en innovar continuamente para fortalecer tanto las interacciones internas como externas, impulsando el crecimiento y desarrollo organizacional a través de canales de comunicación eficaces, clima laboral favorable, cultura organizacional sólida, marketing, responsabilidad social y coherencia ideológica. Así, las estrategias de comunicación no sólo mejoran la cohesión interna y el ambiente laboral, sino que también influyen positivamente en la percepción externa y el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Clima laboral

Según Gómez (2023), el clima laboral se refiere al entorno psicológico, humano y organizacional en el cual se desarrollan las relaciones laborales dentro de una empresa. Este ambiente específico puede tanto motivar a los colaboradores como afectar negativamente su desempeño laboral. El clima laboral es crucial porque influye directamente en la actitud, la satisfacción y la

productividad de los empleados, así como en su bienestar psicológico dentro del contexto organizacional. Por lo tanto, gestionar y mejorar el clima laboral se convierte en una prioridad estratégica para las empresas que desean optimizar el rendimiento y mantener un ambiente de trabajo saludable y productivo.

Sánchez (2023), el clima laboral va más allá de la simple satisfacción en el trabajo, ya que involucra una variedad de factores que componen un entorno tanto humano como físico donde se desarrolla la actividad laboral. Este conjunto de elementos influye significativamente en la experiencia de los empleados, afectando su bienestar emocional y su desempeño en el trabajo. Gestionar el clima laboral implica considerar aspectos como la cultura organizacional, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del lugar de trabajo y las políticas de recursos humanos. Mejorar el clima laboral no sólo promueve la satisfacción y el compromiso de los empleados, sino que también contribuye a la eficiencia y efectividad organizacional, creando un ambiente propicio para el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

Human Pull (2022), el clima laboral se define como la percepción individual que cada empleado tiene del entorno laboral en su empresa. Este entorno está configurado por una combinación de factores físicos y emocionales presentes en el lugar de trabajo. La percepción del clima laboral se ve influenciada directamente por la interacción con los colegas y las condiciones ambientales, lo cual afecta significativamente el nivel de compromiso y motivación de los empleados. Es crucial para las organizaciones gestionar estos factores para crear un ambiente laboral favorable que fomente el bienestar emocional de los trabajadores y potencie su rendimiento y productividad.

El clima laboral, según diversos estudios como los de Gómez (2023), Sánchez (2023) y Human Pull (2022), se define como el entorno psicológico, humano y organizacional donde se desarrollan las relaciones laborales dentro de una empresa. Este ambiente específico no sólo puede motivar positivamente a los colaboradores, sino también afectar negativamente su desempeño laboral y bienestar emocional. Gestionar el clima laboral implica considerar una amplia gama de factores, desde la cultura organizacional hasta las condiciones físicas del lugar de trabajo y las interacciones interpersonales. Mejorar este entorno no sólo promueve la satisfacción y el compromiso de los empleados, sino que

también fortalece la eficiencia organizacional y contribuye al desarrollo integral de los colaboradores, aumentando así la productividad y el éxito a largo plazo de la empresa.

Importancia del clima laboral

Según Reyes (2017), el ambiente de trabajo en una organización desempeña un papel fundamental en la forma en que las personas llevan a cabo sus tareas y afecta directamente su bienestar laboral. Promover relaciones positivas entre colegas no solo facilita interacciones más genuinas y sinceras, sino que también contribuye significativamente al logro de los objetivos organizacionales. Un clima organizacional favorable no sólo mejora la moral y la satisfacción de los empleados, sino que también optimiza la efectividad y la eficiencia en las diferentes actividades laborales realizadas dentro de la empresa.

Según Brunet (2014), el ambiente dentro de una organización juega un papel crucial en su crecimiento, evolución y capacidad de adaptación al entorno externo. Un entorno organizacional que carece de flexibilidad, con una estructura rígida o poco definida, puede llevar rápidamente a la pérdida de la ventaja competitiva y a un declive descontrolado de la empresa. Es fundamental que el ambiente de trabajo promueva la innovación, la adaptabilidad y una cultura organizativa que favorezca la mejora continua, para asegurar que la organización pueda mantener su competitividad y responder eficazmente a los cambios del mercado.

El clima organizacional, según Reyes (2017) y Brunet (2014), juega un papel fundamental en el bienestar laboral y el éxito de una organización. Reyes enfatiza que un ambiente de trabajo positivo facilita interacciones genuinas entre colegas, mejorando la colaboración y contribuyendo directamente al logro de objetivos organizacionales. Por otro lado, Brunet subraya que una estructura organizativa flexible y adaptativa es crucial para mantener la ventaja competitiva y evitar el declive empresarial. Ambos autores coinciden en que la gestión efectiva del clima organizacional no sólo promueve un entorno laboral saludable, sino que también fortalece la capacidad de la organización para enfrentar los desafíos externos y mantenerse competitiva en el mercado

Factores que influyen en el clima laboral

Según Ortiz (2018), los diversos enfoques de análisis del clima laboral indican que existe una conexión directa entre este y la productividad organizacional. Ortiz argumenta que varios factores específicos tienen un impacto significativo en el clima laboral de una organización, tales como la autonomía y el conflicto, las relaciones sociales y la estructura organizacional, las dinámicas entre empleados y jefes, así como entre empleados entre sí, la motivación y la polarización del puesto, la flexibilidad y la innovación, y el apoyo mutuo y el interés recíproco entre los miembros del equipo. Estos elementos no sólo afectan la percepción y el bienestar de los empleados, sino que también juegan un papel crucial en la eficiencia y efectividad del trabajo en la organización, destacando la importancia de gestionar estos factores para optimizar tanto el clima laboral como los resultados empresariales.

Según Torres (2018), diversos factores influyen significativamente en el clima laboral de una organización, los cuales requieren una atención especial por parte de la empresa. Estos factores incluyen las relaciones entre compañeros de trabajo, el liderazgo y el estilo de liderazgo adoptado, la calidad de la comunicación dentro de la organización, el diseño y condiciones del espacio de trabajo, las condiciones generales de trabajo, la política salarial implementada, la percepción pública de la empresa y la actitud y bienestar individual de los empleados. La gestión efectiva de estos aspectos no sólo contribuye a mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, sino que también tiene un impacto directo en la productividad y la cultura organizacional, siendo esencial para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa a largo plazo.

Según Ortiz (2018) y Torres (2018), el clima laboral de una organización se ve influenciado por una serie de factores críticos que van más allá de las condiciones físicas del trabajo. Estos factores incluyen desde la autonomía y las relaciones interpersonales hasta la estructura organizacional y el liderazgo ejercido. La manera en que se gestionan estos elementos no sólo afecta la percepción y el bienestar de los empleados, sino que también impacta directamente en la eficiencia y efectividad operativa de la organización. La optimización del clima laboral no sólo mejora la satisfacción y el compromiso de los empleados, sino que también fortalece la cultura organizacional y contribuye

significativamente a la productividad general de la empresa, apoyando así el logro de sus metas estratégicas a largo plazo.

Dimensiones del clima laboral

Según Bendezú (2020), Badillo (2016) y Mora & Mariscal (2019), el clima laboral está influido por diversas dimensiones clave que impactan significativamente en la dinámica organizacional. El estilo de liderazgo emerge como un factor crucial, no sólo por su capacidad para influir en el éxito o fracaso del liderazgo, sino también por su vinculación con la intuición, creatividad, experiencia y aplicación de métodos de calidad, que pueden diferenciar el rendimiento de los líderes dentro de una misma estructura organizativa. La pertenencia, por otro lado, refleja el sentido de conexión y reciprocidad entre los miembros de la comunidad laboral, esencial para promover un ambiente de trabajo colaborativo y positivo. La remuneración, siendo el pago por los servicios laborales, define la relación contractual entre empleador y empleado, con implicaciones directas en la satisfacción y el compromiso laboral. La disponibilidad de recursos y la estabilidad laboral también juegan roles críticos, afectando la productividad y el bienestar de los trabajadores, mientras que la claridad y coherencia en la dirección organizacional son fundamentales para alinear los esfuerzos hacia metas comunes. Finalmente, los valores colectivos, como el trabajo en equipo y la colaboración hacia objetivos compartidos, fomentan la sinergia y mejoran la efectividad organizativa, destacando la importancia de gestionar estas dimensiones para cultivar un clima laboral favorable y productivo.

Según Litwin y Stringer (1968) citados en Sandoval (2004), el clima laboral está compuesto por diversas dimensiones que influyen de manera significativa en la experiencia y el desempeño de los empleados dentro de una organización. La estructura organizacional, que incluye la percepción de las obligaciones, reglas y políticas, define el contexto operativo en el cual se desenvuelven los colaboradores, impactando su sentido de dirección y seguridad dentro de la empresa. La responsabilidad individual, por otro lado, refleja el grado de autonomía percibido por los empleados, permitiéndoles sentirse dueños de su propio trabajo y decisiones. La percepción de equidad en la remuneración por un trabajo bien realizado es esencial para mantener la motivación y el compromiso

de los empleados. Además, la percepción del riesgo y la toma de decisiones influyen en cómo los empleados enfrentan los desafíos laborales y se sienten estimulados en su trabajo diario. El apoyo emocional y la amistad en el entorno laboral contribuyen a un clima de trabajo positivo y colaborativo, mejorando la satisfacción y el bienestar general de los trabajadores. Finalmente, la tolerancia al conflicto, como la capacidad de la organización para manejar y aceptar divergencias de opiniones de manera constructiva, es crucial para mantener un ambiente laboral saludable y productivo. Estas dimensiones, según Litwin y Stringer, son fundamentales para entender y gestionar eficazmente el clima laboral, promoviendo un entorno donde los empleados puedan desarrollarse y contribuir de manera efectiva a los objetivos organizacionales.

El clima laboral, según diversos estudios como el de Ortiz (2018) y Litwin y Stringer (1968) citado en Sandoval (2004), se define por múltiples dimensiones que influyen en la experiencia de los empleados dentro de una organización. Estas dimensiones incluyen desde el estilo de liderazgo único y reconocible, la percepción de autonomía y responsabilidad individual, hasta la equidad en la remuneración y la capacidad de la organización para gestionar el conflicto de manera constructiva. Cada uno de estos aspectos no sólo afecta la satisfacción y el compromiso de los empleados, sino que también juega un papel crucial en la productividad y el éxito organizacional. Gestionar estas dimensiones de manera efectiva no sólo mejora el ambiente laboral, sino que también promueve un entorno donde los empleados se sienten valorados, motivados y capaces de contribuir al logro de los objetivos empresariales.

Tipos de clima laboral

Según Angarita y Manzano (2021), Culma, Londoño et al. (2020), Rivera et al. (2018), y Bordas (2016), existen diferentes tipos de entornos laborales que influyen en la dinámica y cultura organizacional. Bordas (2016), siguiendo la clasificación de Likert (1974), identifica varios tipos de climas laborales. El clima autoritario puede dividirse en el Sistema I autoritarismo explorador, caracterizado por una dirección centralizada que toma decisiones sin confiar plenamente en el equipo, y el Sistema II autoritarismo paternalista, donde la administración muestra cierta confianza en los empleados mediante el uso de recompensas y, ocasionalmente, castigos para motivar la excelencia. Por otro lado, el clima

participativo incluye el Sistema III consultivo, que fomenta la dinámica y la gestión centrada en objetivos mediante la confianza en los empleados, y el Sistema IV participación en grupo, donde la toma de decisiones se distribuye ampliamente por toda la organización, integrando eficazmente cada nivel. Estos distintos tipos de climas laborales no sólo afectan la motivación y la productividad de los empleados, sino que también moldean la cultura organizacional y determinan el grado de compromiso y satisfacción dentro de la empresa.

Louffat & Jáuregui (2019) delinear diversas dimensiones del clima laboral que influyen en la dinámica organizacional. Según su enfoque, el clima laboral puede subdividirse en diferentes áreas de interés significativas. El clima de innovación y creatividad se enfoca en fomentar un ambiente propicio para la innovación mediante la mejora de procesos y la competitividad, mientras que el clima de creatividad promueve un entorno que apoya la constante innovación individual. Además, el clima de seguridad se centra en el cumplimiento de políticas para garantizar un entorno laboral seguro, influenciando positivamente el comportamiento de los empleados. El clima ético surge cuando las decisiones y dilemas éticos se manejan conforme a normas esperadas, afectando la estructura organizativa y las estrategias gerenciales. Por otro lado, el clima de alta efectividad se caracteriza por ambientes humanitarios, equitativos, desafiantes, y de alta productividad, mientras que el clima de baja efectividad puede incluir ambientes de sumisión, estancamiento, ambigüedad y utilitarismo. Estos diferentes climas no solo afectan la moral y productividad de los empleados, sino que también moldean la cultura organizacional y la efectividad operativa a largo plazo de la empresa.

Sentido de pertenencia

Los autores Baumeister y Leary (1995) determinaron que los seres humanos sienten una motivación intrínseca por pertenecer. Afirman que las personas buscamos no sólo establecer relaciones interpersonales, sino también mantenerlas a largo plazo. Según su investigación, la motivación por pertenecer abarca procesos cognitivos, patrones emocionales, comportamientos, así como la salud y el bienestar general. Esto implica que el sentido de pertenencia es un factor esencial que influye en todos los aspectos de nuestro desarrollo personal,

permeando profundamente en nuestra vida cotidiana y en la manera en que interactuamos con el mundo que nos rodea.

Huerta (2018) menciona que la identificación y satisfacción de las necesidades reales de cada individuo están directamente relacionadas con la percepción individual de cómo estas necesidades son interpretadas y atendidas. Si una persona no siente que sus necesidades son adecuadamente satisfechas, no se podrá establecer el vínculo necesario que genere el compromiso intrínseco característico de la identidad con algo o con alguien. En otras palabras, sin esta percepción de satisfacción, no se genera el sentido de pertenencia esencial para el desarrollo de relaciones significativas y duraderas.

Hopenhayn y Sojo (2011) reconocen que el sentido de pertenencia es un factor crucial que permite a las personas desenvolverse dentro de una comunidad. Al recibir reconocimiento de los demás, los individuos logran definir y llevar a cabo sus proyectos de vida, lo que a su vez les brinda un sentido de seguridad personal y refuerza la cohesión colectiva. Este reconocimiento no solo fortalece la identidad personal, sino que también impulsa la participación activa y significativa dentro de la comunidad, contribuyendo al bienestar individual y grupal.

Relacionando estas ideas con el sentido de pertenencia a una organización, se puede inferir que para que los empleados se sientan realmente parte de la empresa, es fundamental que sus necesidades sean reconocidas y satisfechas adecuadamente. Además, el reconocimiento y la valorización por parte de la organización refuerzan su identidad y compromiso. De esta manera, el sentido de pertenencia no sólo promueve el bienestar individual de los empleados, sino que también impulsa la cohesión y el desempeño colectivo dentro de la organización.

Motivación laboral

Según Gareth y George (2019), la motivación se define como "las fuerzas psicológicas que determinan la dirección del comportamiento de una persona, y su esfuerzo y persistencia frente a los obstáculos". Este concepto subraya la importancia de los impulsos internos que guían las acciones de los individuos, destacando cómo la determinación y la capacidad de superar desafíos juegan

un papel crucial en la consecución de metas y en la adaptación ante dificultades dentro del entorno laboral y personal.

Por otro lado, Robbins y Judge (2017), la motivación se entiende como "los procesos que influyen en la intensidad, dirección y persistencia de los esfuerzos de las personas para alcanzar las metas". Este enfoque destaca cómo diferentes factores internos y externos interactúan para determinar el nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas a invertir en la consecución de sus objetivos. La dirección de estos esfuerzos y la persistencia en enfrentar desafíos son fundamentales para comprender cómo se desarrolla y se mantiene la motivación en el contexto organizacional y más amplio.

Además, Chiavenato (2018) define la motivación como "todo aquello que hace que una persona actúe de cierta manera o que provoca al menos una cierta tendencia o un determinado comportamiento". Según esta perspectiva, la motivación implica tanto los factores internos como externos que incitan a las personas a iniciar y mantener determinadas acciones. Estos estímulos pueden ser de naturaleza emocional, cognitiva o social, y son fundamentales para entender cómo los individuos se esfuerzan por alcanzar sus metas personales y profesionales en el entorno laboral.

Finalmente, La motivación, según diversos expertos como Gareth y George (2019), Robbins y Judge (2017), y Chiavenato (2018), puede entenderse como las fuerzas psicológicas que orientan el comportamiento de las personas hacia metas específicas, determinando su esfuerzo y persistencia frente a obstáculos. Gareth y George enfatizan la dirección del comportamiento, mientras que Robbins y Judge añaden la intensidad y persistencia de los esfuerzos involucrados. Chiavenato amplía esta perspectiva al considerar que la motivación abarca cualquier factor que influya en las acciones de una persona, ya sean internos o externos. Estos conceptos subrayan la complejidad y la multidimensionalidad de la motivación en el contexto laboral, donde entender estas fuerzas es crucial para impulsar el rendimiento y la satisfacción de los empleados.

Relación entre comunicación interna y clima laboral

Según Charry (2018), la comunicación interna juega un papel estratégico crucial en distintos entornos sociales y organizacionales. La correcta implementación y gestión de la información corporativa permite transmitir de manera efectiva los objetivos y valores estratégicos a los empleados, fundamentales para cualquier entidad. Este proceso no sólo facilita el alineamiento organizacional, sino que también fomenta una cultura interna de lealtad, empoderamiento y pertenencia entre los colaboradores.

Según Cortada (2015), directora de comunicaciones en el Instituto Great Place To Work, los estudios realizados en Perú indican que las empresas con un ambiente laboral y social favorable suelen ser más productivas, innovadoras y rentables. Estos hallazgos subrayan la importancia de cultivar un entorno de trabajo positivo y colaborativo, que no sólo mejora el rendimiento organizacional, sino que también fortalece la capacidad de innovación y la rentabilidad de las empresas.

En conclusión, considerando los puntos de vista de Charry (2018) y Cortada (2015), se puede destacar la importancia estratégica de la comunicación interna y un entorno laboral favorable en las organizaciones. Ambos autores enfatizan cómo una gestión efectiva de la comunicación interna no sólo facilita la transmisión de objetivos y valores estratégicos, fortaleciendo la cultura organizacional y el sentido de pertenencia entre los empleados, sino que también contribuye significativamente a mejorar la productividad, la innovación y la rentabilidad de las empresas, especialmente destacado en estudios realizados en Perú.

CAPITULO II

MARCO METODOLÒGICO

Este capítulo se centra en presentar los recursos y métodos utilizados para estudiar las variables de investigación dentro del objeto de estudio, específicamente en el Instituto Ecuatoriano de Enfermedades Digestivas Gastroclínica S.A. ubicada en provincia de Guayas, cantón Guayas ciudad Guayaquil. Este instituto, reconocido por su excelencia en el tratamiento de enfermedades digestivas, proporciona el contexto ideal para explorar las características principales del estudio o proyecto de investigación.

Enfoque de investigación

En este proyecto de titulación, se empleará un método de investigación mixto que, según las teorías previamente revisadas, posibilitará la recopilación tanto de datos cuantitativos como cualitativos.

Para Hernández-Sampieri & Mendoza (2018), el enfoque cualitativo se basa en la integración de datos a través de un diseño de investigación integral, lo que facilita la complementariedad, la triangulación y el análisis combinado. Este enfoque se caracteriza por su perspectiva holística y pragmática, permitiendo reforzar los datos recopilados mediante herramientas como las entrevistas. Esto posibilita un análisis exhaustivo y multidimensional de las variables de investigación desde diversas perspectivas.

Por consiguiente, según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la información cualitativa se adquiere a través de métodos rigurosos y se considera igualmente valiosa que los datos cuantitativos. Este enfoque permite explorar las perspectivas tanto de los directivos del Hospital Granados como de expertos en comunicación interna y clima laboral mediante entrevistas. Esto posibilita obtener una comprensión profunda y detallada desde diversas voces expertas en el tema.

Una idea central que se desprende de los enfoques de Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) es la valoración equitativa de los datos cualitativos y cuantitativos en la investigación. Utilizar métodos mixtos permite complementar y triangular la información recopilada, asegurando un análisis holístico y pragmático de las variables estudiadas. Además, este enfoque facilita una exploración exhaustiva de las perspectivas de diversos actores clave, como directivos y expertos en comunicación interna y clima laboral, a través de

entrevistas, promoviendo así una comprensión integral y profunda del tema investigado.

Alcance de la investigación

En este proyecto de titulación se utilizarán dos métodos de investigación distintos: uno que se centra en describir los fenómenos estudiados (descriptivo) y otro que busca explicar las relaciones causales y los factores subyacentes (explicativo)

Se seleccionó la investigación descriptiva para proporcionar una visión detallada y sistemática del estado actual de la comunicación interna y el ambiente de trabajo en IECED. Este enfoque ayudará a identificar y describir las actividades de comunicación existentes, así como a analizar el estado actual del lugar de trabajo. Una descripción detallada de estos elementos proporcionará una base sólida para comprender los aspectos específicos que necesitan mejorar y las áreas donde se pueden implementar estrategias de fortalecimiento.

El método explicativo fue elegido con el objetivo de ir más allá de la simple descripción y comprender la relación causa-efecto entre la comunicación interna y el entorno laboral. Este enfoque nos permitirá explorar las razones subyacentes de las percepciones y experiencias de los empleados sobre la comunicación interna y su impacto en el entorno laboral. Al identificar las causas, se facilitará el diseño de intervenciones y estrategias específicas que aborden los problemas de raíz y promuevan cambios positivos.

La elección de estos enfoques teóricos y metodológicos no sólo tiene como objetivo generar conocimiento teórico sino también brindar información práctica y aplicable para potenciar la comunicación interna y mejorar el clima laboral en IECED. La combinación de descripción detallada y conocimientos explicativos contribuirá a la formación de recomendaciones específicas, estrategias de comunicación efectivas y acciones concretas que se pueden tomar dentro de la organización para mejorar la calidad de las relaciones, el sistema de trabajo y el ambiente de trabajo.

Métodos empleados

La investigación empleará diversas metodologías y recursos para recopilar datos y comprender la situación actual de IECED en relación con la comunicación interna y el clima laboral. Los métodos empleados son:

- Observación situacional, que permitirá examinar cómo la empresa gestiona su comunicación interna y el ambiente laboral en el que operan sus colaboradores diariamente. Esta metodología de observación será fundamental para recolectar información detallada sobre estos aspectos.
- Revisión literaria, permitirá establecer y fortalecer las teorías relacionadas con las variables del estudio: la comunicación interna como variable independiente y el clima laboral como variable dependiente. Este análisis no sólo se enfocará en el caso de estudio, sino que también explorará su aplicación en diversas organizaciones y empresas. A través de la revisión de la literatura, esta investigación contará con la información necesaria para examinar cómo distintos autores correlacionan, contrastan o refuerzan teorías en relación con la problemática, proporcionando así una base sólida para el desarrollo y análisis del trabajo. Finalmente, este proceso teórico establecerá los fundamentos metodológicos que vinculan la comunicación interna con el fortalecimiento del clima laboral.
- La entrevista (cualitativa), planeadas con el directivo de la empresa tienen como objetivo obtener información basada en sus perspectivas sobre las variables independiente y dependiente, así como explorar sus interrelaciones. Se llevarán a cabo entrevistas con el jefe del departamento de comunicación, el Licenciado Christian Colombo. Además, se entrevistará a expertos en comunicación como Mgtr. Christian Gutiérrez especialista en comunicación interna y clima laboral, Mgtr. Alexandra Pacheco consultora senior de comunicación interna y clima laboral y Mgtr. Carlos Paredes, coordinador regional de comunicación interna en Atrevia Ecuador. Estas entrevistas están diseñadas para complementar las teorías revisadas en la literatura y contribuir con un enfoque actualizado al estudio.
- Encuesta (cuantitativa), dirigida a los colaboradores contratados de manera permanente en la empresa. Este método permitirá obtener

información sobre la situación actual de la comunicación interna y el clima laboral, siendo una herramienta objetiva y efectiva para fortalecer la investigación. La encuesta se administrará a través de Google Forms, asegurando que los colaboradores puedan responder de manera anónima y segura. El objetivo es obtener resultados precisos que ayuden a identificar áreas de mejora en la gestión comunicativa de la empresa y en el fortalecimiento del clima laboral.

Variables

Se refieren a propiedades o conceptos que pueden variar o ser afectados y que se estudian en relación con un fenómeno específico. Según Pérez et al. (2015), una variable es un elemento con identidad propia que puede cambiar según las condiciones que enfrenta en su entorno.

En este proyecto de investigación, se utilizarán dos variables principales según su relación: la comunicación interna como variable independiente y el clima laboral como variable dependiente. La comunicación interna, siendo manipulada o controlada en el estudio, se observará cómo afecta o influye en otras variables. Se espera que esta variable genere cambios en la variable dependiente, el clima laboral, cuyas modificaciones se podrán medir en respuesta a las acciones de la comunicación interna implementadas en la empresa.

Periodo o lugar donde se desarrolla la investigación

La investigación se llevará a cabo desde el mes de mayo hasta agosto del 2024, tanto de manera remota como presencial en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas. Las actividades teóricas se realizarán de manera remota, mientras que las actividades de investigación, análisis, encuestas y entrevistas se llevarán a cabo de forma presencial en Guayaquil.

Universo y muestra de investigación

La investigación se enfocará en el personal interno del Instituto Ecuatoriano de enfermedades digestivas Gastroclínica SA (IECED). Dado que la empresa emplea varios tipos de contratos laborales, se centrará exclusivamente en los colaboradores con contrato a tiempo completo para las variables analizadas en

este estudio. Con menos de 100 colaboradores, se decidió realizar un censo en lugar de un muestreo. La elección de un censo garantiza que los resultados obtenidos reflejen de manera exhaustiva las opiniones y percepciones de todos los colaboradores, eliminando cualquier sesgo que podría surgir de la selección de una muestra.

Dafo del Instituto ecuatoriano de enfermedades digestivas Gastroclínica SA

Fortalezas:

1. Reconocimiento y prestigio en el tratamiento de enfermedades digestivas.
2. Personal médico altamente especializado y experimentado.
3. Tecnología médica avanzada y equipos de diagnóstico de última generación.
4. Ubicación estratégica en Guayaquil, facilitando el acceso para los pacientes.
5. Alta satisfacción de los pacientes y buena reputación en el mercado local.

Oportunidades:

1. Incremento de la conciencia pública sobre la salud digestiva y la importancia de la prevención.
2. Expansión de la cobertura de seguros médicos en la región.
3. Desarrollo de nuevos tratamientos y tecnologías en el campo de la gastroenterología.
4. Posibilidad de ampliar servicios a través de telemedicina y consultas virtuales.
5. Colaboraciones con instituciones médicas y universidades para investigación y desarrollo.

Debilidades:

1. Dependencia de ciertos proveedores o tecnologías específicas.
2. Posibles limitaciones en la capacidad de camas o infraestructura física.
3. Costos elevados asociados con tratamientos especializados.
4. Retos en la retención y atracción de talento médico altamente calificado.
5. Vulnerabilidad a cambios regulatorios en el sector de la salud.

Amenazas:

1. Competencia creciente de otros centros médicos especializados en la región.
2. Fluctuaciones económicas que puedan afectar el acceso de los pacientes a tratamientos de alto costo.
3. Cambios en políticas de salud pública que puedan afectar el reembolso de servicios médicos.
4. Riesgos de reputación debido a incidentes médicos o malas experiencias de pacientes.

Definición y comportamiento de las principales variables incluidas en el estudio

Tabla 1

Variable independiente

Variable independiente: Gestión de la comunicación interna			
Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Según Chilán (2021), la comunicación interna ha emergido como un elemento crucial para potenciar y promover el progreso institucional	Comunicación corporativa	Efectividad de mensajes	Para poder obtener resultados de acuerdo a las diferentes dimensiones que se encuentran en esta variable, se utilizaron las encuestas y entrevistas
	Cultura organizacional	Los valores que se encuentran relacionados a la empresa	
	Identidad corporativa	Reconocimiento de la marca	

	Canales de comunicación interna	Utilización de canales de comunicación	
	Estrategias de comunicación	fortalecimiento en el clima laboral	
	Reputación corporativa	Niveles de confianza que tienes los públicos con la empresa	

Fuente: Elaborado por Marvi García

Tabla 2

Variable dependiente

Variable dependiente: Fortalecimiento del clima laboral			
Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Según Gómez (2023), el clima laboral se refiere al entorno psicológico, humano y organizacional en el cual se desarrollan las relaciones laborales dentro de una empresa	Dimensiones del clima laboral	Satisfacción laboral	Para poder obtener resultados de acuerdo a las diferentes dimensiones que se encuentran en esta variable, se utilizaron las encuestas y entrevistas
	factores el clima laboral	Condiciones de trabajo	
	tipos de clima laboral	comunicación efectiva	
	sentido de pertenencia	Embajadores de Marca	
	motivación	Nivel de satisfacción de los colaboradores	

Fuente: Elaborado por Marvi García

CAPITULO III

ANALISIS DE DATOS

En el próximo capítulo, se presentará el análisis de los resultados obtenidos a través de las herramientas empleadas en la investigación. Es importante recordar que esta investigación se llevó a cabo con un enfoque mixto. Para el componente cualitativo, se realizaron entrevistas a expertos y al jefe departamento de comunicación de la empresa, mientras que para el componente cuantitativo, se aplicaron encuestas a los empleados con contrato fijo en el Instituto Ecuatoriano de enfermedades digestivas Gastroclinica SA. La recopilación de estos datos permitirá entender la situación actual de la empresa en términos de comunicación interna y clima laboral.

1. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA JEFE DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN

Christian Colombo, gerente de Comunicación del Instituto Ecuatoriano de Enfermedades Digestivas (IECED)

El principal del área de comunicación, mencionó que no cuenta con un departamento formal de comunicación interna, la evaluación del clima laboral se lleva a cabo de manera informal pero efectiva a través de varios mecanismos. Se efectúan reuniones y entrevistas, así como observación y análisis, para obtener una imagen clara del ambiente laboral.

Como jefe de comunicación en una empresa sin un departamento formal de comunicación interna, la frecuencia con la que se realizan encuestas o estudios para medir el clima laboral varía según las necesidades y los recursos disponibles. Al mantener una combinación de encuestas formales y métodos informales, buscan obtener una imagen completa y actualizada del clima laboral, permitiendo implementar mejoras y responder a las necesidades de los empleados de manera efectiva.

Con respecto a la visión y estrategia de comunicación interna, IECED se centra en fomentar un entorno de trabajo colaborativo y transparente. Según Colombo, se busca construir una cultura donde la comunicación fluya libremente, apoye la cooperación y refuerce la confianza entre todos los niveles de la organización.

En IECED, el especialista argumentó que la comunicación interna se maneja de manera informal y sin un conjunto estructurado de canales específicos. Sin embargo, se utiliza principalmente correos electrónicos, reuniones de equipo y canales informales

Aunque no hay un canal único considerado el más efectivo, los esfuerzos se concentran por adaptar los métodos a las necesidades de los empleados.

De acuerdo al criterio de Colombo, para asegurar que todos los empleados tengan acceso a la información importante, independientemente de su ubicación o nivel jerárquico, se ejecuta una combinación de correos electrónicos, reuniones, tableros de anuncios y canales informales. A pesar de los desafíos, se pretende seguir buscando oportunidades para mejorar las prácticas y asegurar una comunicación efectiva.

Colombo líder de comunicación en IECED señala que, para evaluar la efectividad de la comunicación interna, la empresa utiliza una variedad de métodos adaptados a los recursos disponibles. Estos incluyen encuestas informales, retroalimentación directa, reuniones de evaluación, observación de la comunicación diaria y feedback sobre los resultados de proyectos. Estos métodos permiten obtener una visión clara sobre cómo se percibe y recibe la información entre los empleados.

Recientemente, la empresa ha implementado varias iniciativas para mejorar el clima laboral, fortalecer la cohesión del equipo y aumentar la satisfacción de los empleados. Entre estas iniciativas se encuentran sesiones de retroalimentación y escucha activa, reuniones de equipo mejoradas, actividades de construcción de equipo, programas de reconocimiento y recompensas, encuestas de clima laboral y mejoras en los espacios de trabajo.

El gerente indicó que se han establecido diversos canales para que los empleados puedan expresar sus preocupaciones sobre el clima laboral. Estos canales incluyen reuniones de retroalimentación, buzón de sugerencias, conversaciones informales con supervisores, canales de comunicación digital y reuniones de equipo. Aunque se enfrentan desafíos, se busca mejorar continuamente las prácticas para atender las inquietudes de los empleados de manera efectiva.

El gerente de comunicación de IECED destacó que, en una empresa sin un departamento formal de comunicación interna y con un clima laboral desafiante, los líderes y gerentes desempeñan un papel crucial en la configuración del ambiente de trabajo. Su influencia se manifiesta a través de su comportamiento, comunicación, manejo de conflictos y apoyo al desarrollo y bienestar de los empleados. Un liderazgo efectivo y positivo puede fomentar un entorno saludable y productivo, mientras que una gestión inadecuada puede deteriorar significativamente el clima laboral.

ENTREVISTA A EXPERTOS DE COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA LABORAL

- **Christian Gutierrez, senior y consultor de comunicación interna para organizaciones**

Para Gutierrez, en toda organización, la comunicación interna es fundamental para el éxito y cohesión del equipo. Contar con un líder encargado de esta área no sólo facilita el flujo de información, sino que también permite la implementación de estrategias efectivas. Este líder analiza las distintas audiencias dentro de la organización y define los canales de comunicación más adecuados, muchos de los cuales hoy en día son digitales. Esta modernización es esencial para alinear a todos los miembros con los objetivos, misión, visión y propósito de la empresa.

Un aspecto crucial de esta estrategia es la transparencia. Cuando los empleados tienen claridad sobre sus funciones, objetivos y el rumbo de la compañía, se incrementan tanto su satisfacción como su compromiso. Además, el experto en comunicación interna, menciona que, en momentos de crisis, una comunicación clara y transparente refuerzan la confianza y lealtad hacia la organización.

Con respecto a las estrategias de comunicación interna que son más efectivas para mejorar el clima laboral, Christian Gutierrez refirió que las estrategias de comunicación que han demostrado ser más efectivas para mejorar el clima laboral están intrínsecamente vinculadas a la dinámica dentro de los equipos de trabajo y, especialmente, al rol del líder del departamento, ya sea jefe, director, gerente o directivo de una división. La efectividad de la

comunicación interna depende en gran medida de cómo se gestiona dentro de cada equipo.

Es fundamental que estos líderes posean habilidades comunicacionales que les permitan transmitir todos los mensajes de la organización de manera clara y transparente. La capacidad de un directivo para comunicarse eficazmente no sólo influye en la claridad y comprensión de las tareas y objetivos, sino que también fortalece la confianza y cohesión dentro del equipo. La transparencia y claridad en la comunicación son esenciales para fomentar un ambiente laboral positivo y comprometido.

Sobre las herramientas para resolver conflictos, el especialista argumentó que la comunicación interna desempeña un papel crucial en la resolución de conflictos dentro de una organización. Este mecanismo busca crear espacios donde las divergencias puedan ser abordadas y aclaradas mediante un diálogo abierto y transparente.

El éxito en la resolución de conflictos depende en gran medida del rol y liderazgo del directivo, quien debe ejecutar estrategias de comunicación efectiva y trasladarlas a sus equipos de trabajo. Un líder con habilidades comunicacionales adecuadas puede facilitar la comprensión y el entendimiento mutuo, promoviendo un ambiente de colaboración y cohesión. La claridad y transparencia en la comunicación son fundamentales para gestionar y resolver conflictos, fortaleciendo así la armonía y productividad en el entorno laboral.

De acuerdo a los principales desafíos que enfrenta la organización, el especialista mencionó que las organizaciones enfrentan numerosos retos en la comunicación interna, siendo uno de los más destacados la implementación de tecnología. En un mundo donde operamos en un ecosistema de canales, ya no basta con el envío de correos electrónicos o la realización de reuniones. Es fundamental buscar diversos canales y crear espacios que permitan trasladar y llevar la comunicación a todos los empleados, independientemente de su ubicación o función.

Esto incluye a aquellos en oficinas, en el campo, en la industria y a los que trabajan en la calle. La clave está en encontrar los mecanismos adecuados para garantizar que la comunicación fluya de manera efectiva y llegue a todos los

niveles de la organización. La adaptación tecnológica y la creación de espacios inclusivos de comunicación son esenciales para enfrentar estos desafíos y mantener a todos los empleados informados y conectados.

Otro desafío crucial en la comunicación interna es la implementación de métricas efectivas. Es necesario medir si los empleados comprenden lo que se está gestionando y cómo se está llevando a cabo para evaluar la efectividad de las estrategias de comunicación. Otro reto importante es la planificación. No se pueden ejecutar acciones de comunicación de manera aislada; es fundamental trabajar sobre un plan que incluya un diagnóstico inicial del estado de la comunicación en la organización. Este plan debe proporcionar una hoja de ruta clara para las acciones futuras, asegurando una comunicación coherente y efectiva.

Según Christian Gutierrez, experto en comunicación interna, opinó que fomentar una cultura de comunicación abierta y participativa es esencial para una organización democrática y transparente. Aunque una empresa pueda afirmar que escucha a sus empleados, la coherencia entre sus palabras y acciones es crucial. La comunicación debe crear espacios de diálogo y retroalimentación permanente, donde los resultados se evalúen y se reciba información sobre el bienestar y satisfacción de los empleados.

Estos espacios permiten a los empleados expresar cómo se sienten y si sus puestos de trabajo y funciones contribuyen a sus propósitos personales. La comunicación abierta y participativa no sólo fortalece la cultura organizacional, sino que también asegura que todos los miembros se sientan valorados y escuchados, promoviendo un ambiente de confianza y colaboración.

No todos los líderes poseen habilidades comunicativas innatas para transmitir mensajes de manera efectiva. Por ello, es fundamental que las empresas desarrollen un plan de formación que incluya la identificación de necesidades y la capacitación continua. Este plan debe acompañar a los líderes no solo en su profesionalización técnica, sino también en el desarrollo de sus habilidades blandas y herramientas comunicacionales.

La capacitación en soft skills es esencial para que los líderes mejoren sus habilidades de comunicación, permitiéndoles transmitir mensajes con claridad y

empatía. Un enfoque integral en la formación de líderes fortalece la capacidad de comunicación dentro de la organización, fomentando un ambiente de trabajo más colaborativo y eficaz.

La comunicación interna desempeña un papel crucial en la percepción externa de una organización, convirtiéndose en un factor clave para la reputación. La reputación, definida como la valoración de una marca por parte de distintos grupos de interés y stakeholders, se ve directamente afectada por lo que ocurre dentro de la organización. En la era digital, cualquier acontecimiento interno puede ser divulgado al exterior en cuestión de segundos.

Por lo tanto, una comunicación interna efectiva y transparente no sólo fortalece la cohesión y compromiso dentro de la empresa, sino que también mejora la percepción externa. La forma en que una organización maneja su comunicación interna puede reflejarse en su imagen pública, destacando la importancia de gestionar esta área con cuidado y estrategia para mantener y mejorar su reputación. Ese es el criterio de un hombre que ha dedicado más de 15 años a la consultoría y manejo de comunicación interna en las empresas.

Los empleados desempeñan un papel fundamental en la efectividad de la comunicación interna. Para involucrarlos más en el proceso, es esencial que tengan claros los pilares de la identidad de marca, que incluyen la misión, visión, valores y propósito de la organización. Cuando los empleados conocen e interiorizan estos pilares, se forman equipos de trabajo con una hoja de ruta clara y compartida.

La coherencia es también crucial. Aunque los valores estén claramente definidos, si no son cumplidos, especialmente por los directivos de la compañía, los empleados no se sentirán involucrados ni comprometidos. La falta de coherencia entre los valores proclamados y las acciones de los líderes puede tener un efecto contrario, generando desconfianza y desmotivación entre los empleados. Por lo tanto, para una comunicación interna efectiva, es vital que los directivos no sólo comuniquen los valores, sino que también los vivan y los demuestren en su conducta diaria.

- **Alexandra Pacheco, senior y consultora en comunicación organizacional**

Según Pacheco, la comunicación interna efectiva es fundamental en una organización porque fomenta la coordinación y colaboración entre equipos, aumentando el compromiso de los colaboradores. En tiempos de cambio, facilita la implementación del plan al promover la transparencia y confianza. Esto asegura que todos los miembros estén alineados con los objetivos de la organización, creando un entorno de trabajo positivo y eficiente.

Sobre cómo influye la comunicación interna en la satisfacción y el compromiso de los empleados, la experta expresó que se debe fomentar la confianza y el sentido de pertenencia de los colaboradores. Este proceso no ocurre de inmediato, sino que se desarrolla gradualmente, lo que resulta en un mayor compromiso y satisfacción en el trabajo.

Sobre las estrategias de comunicación interna que son más efectivas para fortalecer el clima laboral, Pacheco indicó que es crucial tener un diagnóstico claro para elegir el mensaje adecuado en la comunicación interna. Esta debe ser clara, transparente y permitir la participación. Mantener a los empleados informados sobre objetivos, cambios y decisiones de la empresa es esencial. Elegir canales de comunicación cercanos y útiles, así como obtener feedback, es fundamental. Además, realizar actividades colaborativas, integraciones, talleres o reuniones que promuevan el trabajo en equipo es importante.

Finalmente, es vital realizar evaluaciones periódicas para asegurar la efectividad de la comunicación facilitar y promover la comunicación bidireccional fomenta un ambiente de transparencia y permite realizar mediaciones para resolver posibles conflictos. Además, al promover el trabajo en equipo, se facilita que las personas entiendan y acepten a los demás tal como son.

En relación a los desafíos que enfrentan las diversas organizaciones al implementar estrategias de comunicación interna, Alexandra Pacheco detalló que la resistencia al cambio es el principal desafío, ya sea por compras o ventas de la empresa, implementación de nuevos sistemas o procesos, o reestructuración de áreas. Otras barreras incluyen problemas culturales y estructurales, así como una comunicación inconsistente o sin coherencia.

Para fomentar una cultura de comunicación abierta y transparente en una organización, es fundamental que los líderes se muestren accesibles y cercanos. Se deben establecer canales de comunicación que fomenten el feedback y la participación de todos los empleados en un entorno seguro. Esto asegura que la información fluya libremente y que todos se sientan valorados y escuchados.

Para fortalecer el clima laboral, los líderes y gerentes deben mejorar sus habilidades de comunicación. Esto se logra entrenándose en la práctica de la escucha activa, que les permite entender mejor las necesidades y preocupaciones de los empleados, mostrando empatía, para conectar de manera más efectiva con su equipo. Estas habilidades contribuyen a crear un ambiente de trabajo más colaborativo y positivo.

De acuerdo con Pacheco, La comunicación interna influye en la percepción externa de la empresa, ya que los colaboradores son el primer público y su satisfacción es esencial. Cuando los empleados están bien informados y comprenden los valores y objetivos de la organización, se convierten en embajadores de la marca. Un buen ambiente laboral y una adecuada gestión del talento proyectan una imagen de confianza hacia los públicos externos.

La participación de los empleados es crucial para identificar oportunidades de mejora y asegurar que la información se distribuya correctamente. Se debe promover el uso de canales y espacios de conversación para que se sientan escuchados.

Para medir el impacto de la comunicación interna en el clima laboral, se pueden utilizar indicadores como encuestas de satisfacción de empleados, tasas de retención o rotación del talento, participación en reuniones, uso de canales de comunicación, número de conflictos resueltos y análisis del feedback recibido.

En una empresa que experimenta cambios significativos, como una reestructuración o una fusión, se debe proporcionar información clara y actualizaciones regulares. Es esencial tener canales de comunicación para que los empleados puedan expresar dudas e inquietudes. Además, realizar charlas o talleres de capacitación y socialización del proceso, con sesiones en cascada según el tamaño de la empresa, y crear un grupo de embajadores del cambio

para aclarar dudas y recolectar propuestas, son recomendaciones clave. Esta perspectiva la ofrece Alexandra Pacheco, experta en comunicación interna.

- **Carlos Paredes, Coordinador regional de Comunicación Interna en Atrevia Ecuador**

Carlos Paredes, Coordinador Regional de Comunicación Interna en Atrevia Ecuador, enfatizó que una comunicación interna efectiva es crucial para el éxito de cualquier organización. Permite la alineación de objetivos, facilita la colaboración entre equipos y asegura que todos los colaboradores estén informados y comprometidos con la visión y misión de la empresa. Sin una comunicación clara y coherente, es difícil mantener la eficiencia operativa a todo nivel.

Carlos Paredes, Coordinador Regional de Comunicación Interna en Atrevia Ecuador, resaltó que una comunicación interna efectiva es crucial para el éxito de cualquier organización. Permite la alineación de objetivos, facilita la colaboración entre equipos y asegura que todos los colaboradores estén informados y comprometidos con la visión y misión de la empresa. Sin una comunicación clara y coherente, es difícil mantener la eficiencia operativa a todo nivel.

El especialista destacó que las estrategias más efectivas incluyen la implementación de canales de comunicación bidireccionales, como reuniones regulares y plataformas tecnológicas de feedback; la promoción de una cultura de reconocimiento, transparencia y empatía en todos los niveles organizacionales; y el uso de herramientas digitales modernas para facilitar la comunicación y mejorar el acceso a la información.

Según Carlos Paredes, la comunicación interna puede ser crucial para resolver conflictos y mejorar las relaciones interpersonales dentro de una organización. Promover un entorno donde las diferencias se pueden discutir de manera abierta y constructiva, fomentar la comprensión mutua y la empatía, ayudar a construir relaciones más sólidas y respetuosas entre los miembros del equipo son prácticas clave.

De acuerdo al criterio de Paredes, Coordinador regional de Comunicación Interna en Atrevia Ecuador, identificó varios desafíos que enfrentan las organizaciones al implementar estrategias de comunicación interna, tales como la resistencia al cambio, la falta de habilidades comunicacionales entre los líderes, la desconexión entre diferentes niveles de la organización, y la sobrecarga de información o falta de personalización en los mensajes. Para superar estos obstáculos, es necesario un enfoque estratégico y un compromiso continuo por parte de la alta dirección.

Para Carlos Paredes, fomentar una cultura de comunicación abierta y transparente comienza desde la cima de la organización. Los líderes deben modelar el comportamiento deseado, compartiendo información de manera honesta y alentando a otros a hacer lo mismo, crear espacios seguros para el feedback, reconocer la importancia de la comunicación abierta y bidireccional, establecer canales de comunicación claros y accesibles para todos los colaboradores. Criterio de un profesional con mucha experiencia en el campo de la comunicación organizacional.

En relación a la influencia de la comunicación interna en la percepción externa de una determinada empresa, el especialista argumentó que cuando los colaboradores están bien informados y alineados con la misión y valores de la empresa, actúan como embajadores de la marca, transmitiendo una imagen positiva a clientes, proveedores y otros stakeholders. Además, una comunicación interna efectiva puede prevenir la difusión de rumores y malas interpretaciones que pueden dañar la reputación de la empresa.

Carlos Paredes, recalcó que los colaboradores son cruciales para la efectividad de la comunicación interna, ya que pueden ser tanto receptores como emisores de información. Para involucrarlos más, es importante crear canales donde puedan expresar sus ideas y opiniones, asegurar que sus contribuciones sean valoradas y reconocidas, e incluir a los colaboradores en la planificación y ejecución de estrategias comunicativas.

Además, sugirió utilizar varios indicadores para medir el impacto de la comunicación interna, tales como encuestas de satisfacción de colaboradores, índices de rotación, porcentajes de participación en iniciativas internas, análisis

de feedback, frecuencia y calidad del feedback recibido, y la cantidad de conflictos resueltos a través de los canales de comunicación establecidos. La monitorización de estos datos permite ajustar las estrategias para mejorar continuamente.

Carlos Paredes recomendó que, en tiempos de cambios significativos, la comunicación debe ser clara, frecuente y empática. Es esencial mantener a los colaboradores informados sobre los motivos del cambio, los pasos del proceso y cómo se verán afectados. Asimismo, facilitar espacios para que los colaboradores expresen sus preocupaciones y preguntas, ofrecer apoyo adicional como sesiones de formación o coaching, para ayudar a los colaboradores a adaptarse al nuevo entorno.

2. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

La encuesta se efectuó mediante Google Forms a los colaboradores del Instituto Ecuatoriano de Enfermedades Digestivas (IECED). Se realizaron 10 preguntas con el objetivo de recopilar datos contundentes sobre el proyecto de investigación. La encuesta fue completada por 100 personas que están directamente relacionadas con la empresa.

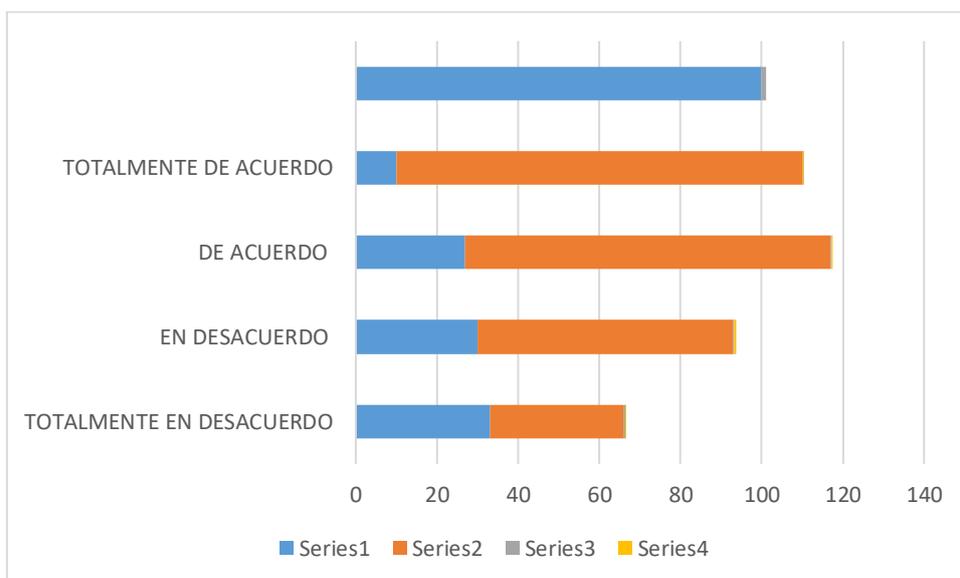
Pregunta 1:

¿Consideras que la empresa utiliza de manera efectiva las herramientas digitales para la comunicación interna?

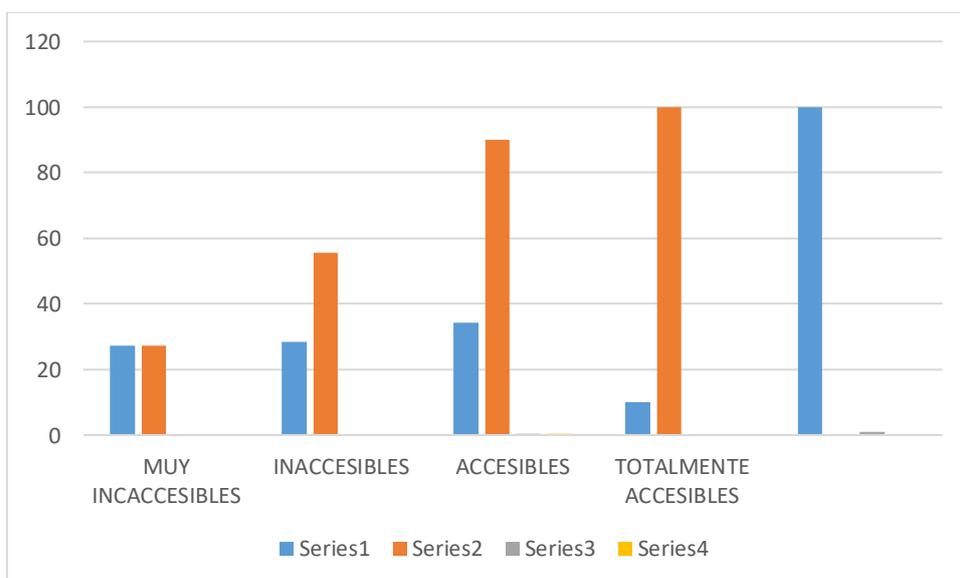
Tabla 3

CLASE	DATO	f	F	fr	FRA
1	TOTALMENTE EN DESACUERDO	33	33	33,0%	33,0%
2	EN DESACUERDO	30	63	30,0%	30,0%
3	DE ACUERDO	27	90	27,0%	27,0%
4	TOTALMENTE DE ACUERDO	10	100	10,0%	10,0%
		100		100,0%	

Fuente Elaborado por Marvi García

Gráfico 1

Fuente elaborado por Marvi García

Gráfico 2

Fuente elaborado por Marvi García

El análisis muestra que hay una percepción negativa generalizada sobre la efectividad de las herramientas digitales de comunicación interna y la metodología de resolución de conflictos de IECED. Con un 33% de colaboradores en desacuerdo, 30 personas inconformes y sólo un 10% con una percepción positiva, es evidente que se necesita una revisión y posiblemente una reestructuración de las estrategias y herramientas de comunicación interna.

La empresa debe investigar más a fondo las razones detrás de esta insatisfacción y trabajar en mejorar tanto las herramientas digitales como las metodologías de resolución de conflictos para aumentar la eficacia y la satisfacción de los colaboradores. El 27% respondió con positivismo, sin embargo, el resto de datos son alarmantes

Pregunta 2:

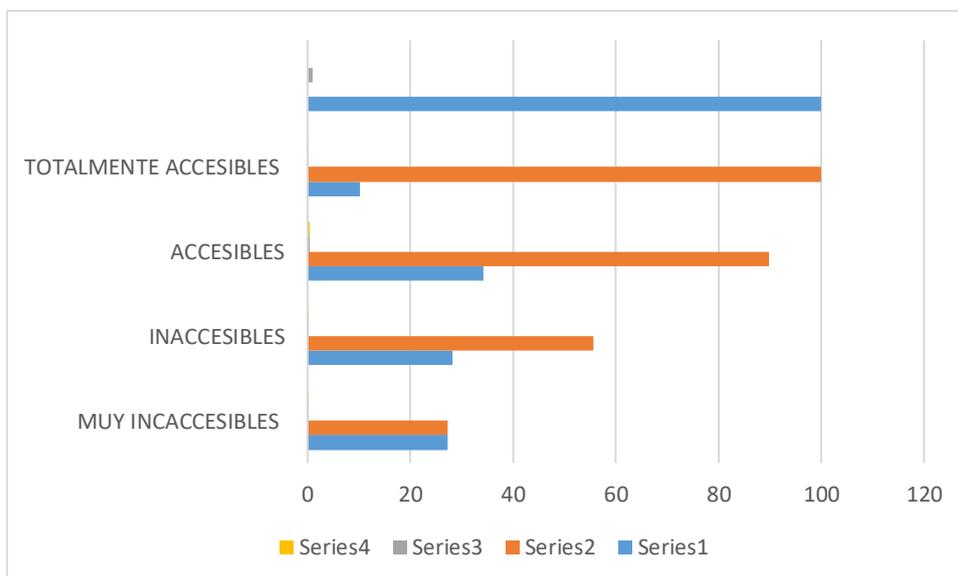
¿Qué tan satisfecho/a estás con los canales de comunicación interna disponibles en la empresa (correos, reuniones, etc.)?

Tabla 4

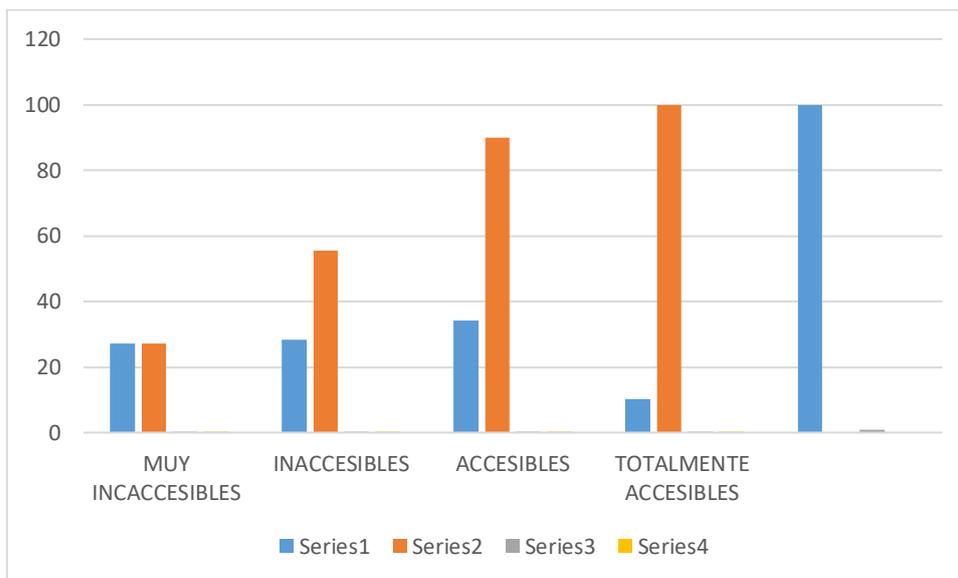
CLASE	DATO	f	F	fr	FRA
1	MUY INSASTIFECHO	30	30	30,0%	30,0%
2	INSASTIFECHO	32	62	32,0%	32,0%
3	SATISFECHO	31	93	31,0%	31,0%
4	MUY SATISFECHO	7	100	7,0%	7,0%
		100		100,0%	

Fuente elaborado por Marvi García

Gráfico 3



Fuente elaborado por Marvi García

Gráfico 4

Fuente elaborado por Marvi García

El análisis muestra que una proporción considerable de los colaboradores de IECED no está satisfecha con los canales de comunicación interna. Con un 32% insatisfecho, un 30% totalmente insatisfecho y sólo una minoría muy conforme, es notorio que se necesita una revisión profunda y posiblemente una reestructuración de los canales de comunicación interna. Estos datos son clave para conocer el nivel de satisfacción o inconformidad de los que laboran en IECED.

Pregunta 3:

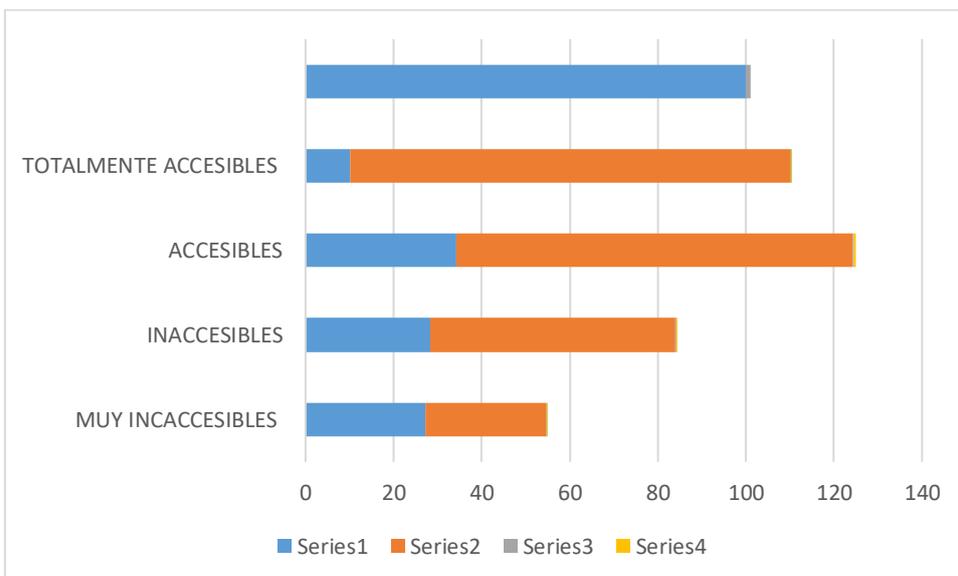
¿Con qué frecuencia recibes información relevante y oportuna sobre los cambios y novedades en la empresa?

Tabla 5

CLASE	DATO	f	F	fr	FRA
1	NUNCA	27,3	27,3	27,3%	27,3%
2	CASI NUNCA	36,4	63,7	36,4%	36,4%
3	CASI SIEMPRE	21,1	84,8	21,1%	21,1%
4	SIEMPRE	15,2	100	15,2%	15,2%
		100		100,0%	

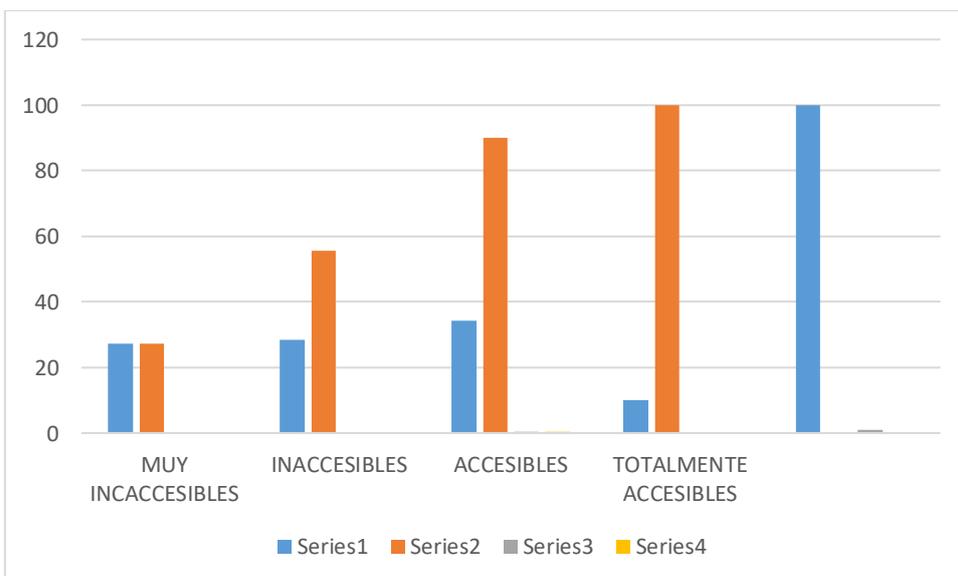
Fuente elaborado por Marvi García

Gráfico 5



Fuente elaborado por Marvi García

Gráfico 6



Fuente elaborado por Marvi García

La falta de información relevante y oportuna sobre cambios y novedades en la empresa es un área crítica que necesita atención en IECED. Mejorar la frecuencia y la efectividad de la comunicación interna es esencial para aumentar la satisfacción y el compromiso de los colaboradores.

Pregunta 4:

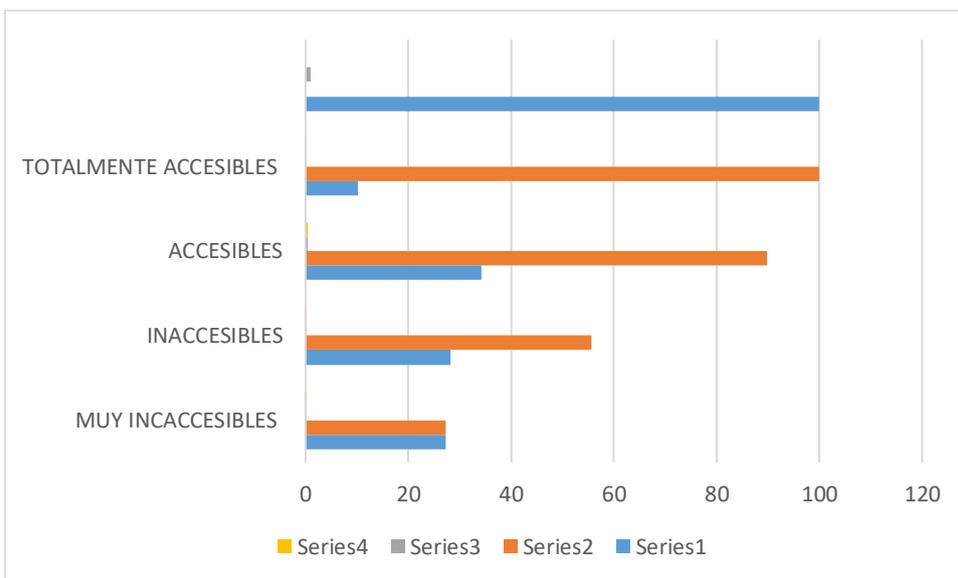
¿Consideras que los líderes de la empresa comunican de manera efectiva la misión, visión y valores de la organización?

Tabla 6

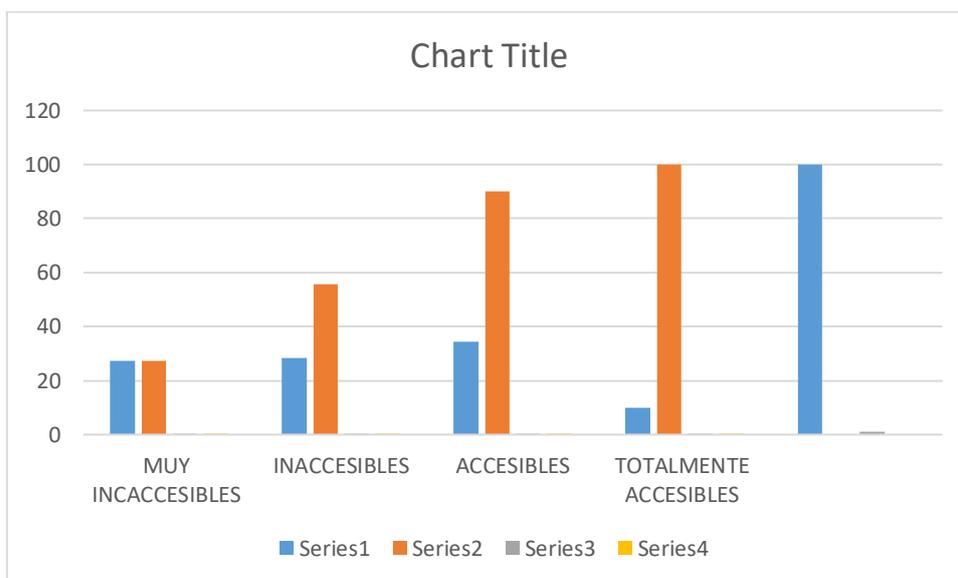
CLASE	DATO	f	F	fr	FRA
1	TOTALMENTE EN DESACUERDO	32	32	32,0%	32,0%
2	EN DESACUERDO	30	62	30,0%	30,0%
3	DE ACUERDO	28	90	28,0%	28,0%
4	TOTALMENTE DE ACUERDO	10	100	10,0%	10,0%
		100		100,0%	

Fuente elaborado por Marvi García

Grafico 7



Fuente elaborado por Marvi García

Gráfico 8

Fuente elaborado por Marvi García

De acuerdo al gráfico, existe una gran parte de los colaboradores de IECED que no percibe que los líderes comuniquen de manera efectiva la misión, visión y valores de la organización. Con 32 personas reaccionando negativamente y 30 en desacuerdo, queda claro que la comunicación en estos aspectos fundamentales necesita ser trabajada y mejorada. Aunque un 28% está de acuerdo y un pequeño porcentaje está totalmente de acuerdo, esto no compensa la insatisfacción general.

Pregunta 5:

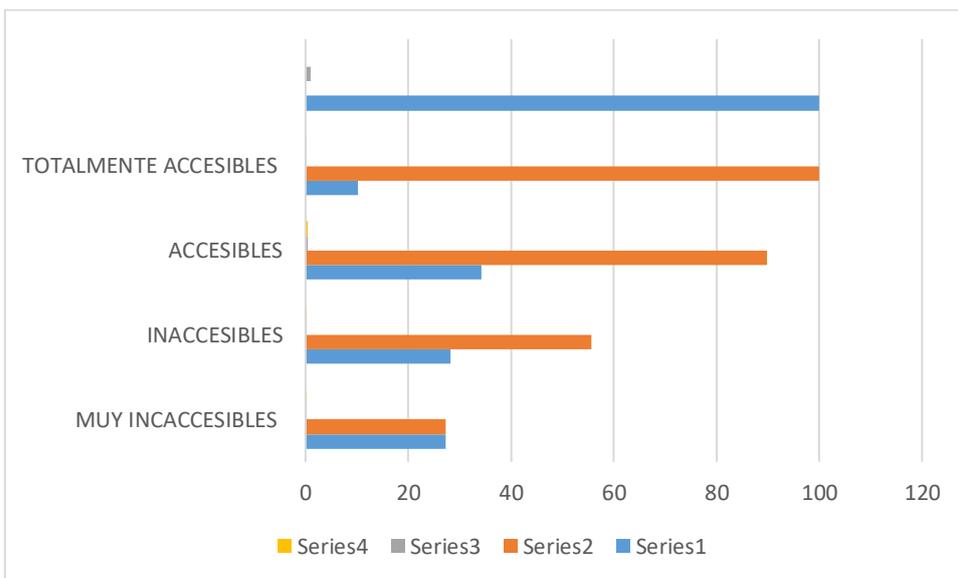
¿Qué tan accesibles y abiertos son tus superiores a la comunicación y retroalimentación?

Tabla 7

CLASE	DATO	f	F	fr	FRA
1	MUY INCACCESIBLES	27,3	27,3	27,3%	27,3%
2	INACCESIBLES	28,3	55,6	28,3%	28,3%
3	ACCESIBLES	34,3	89,9	34,3%	34,3%
4	TOTALMENTE ACCESIBLES	10,1	100	10,1%	10,1%
		100		100,0%	

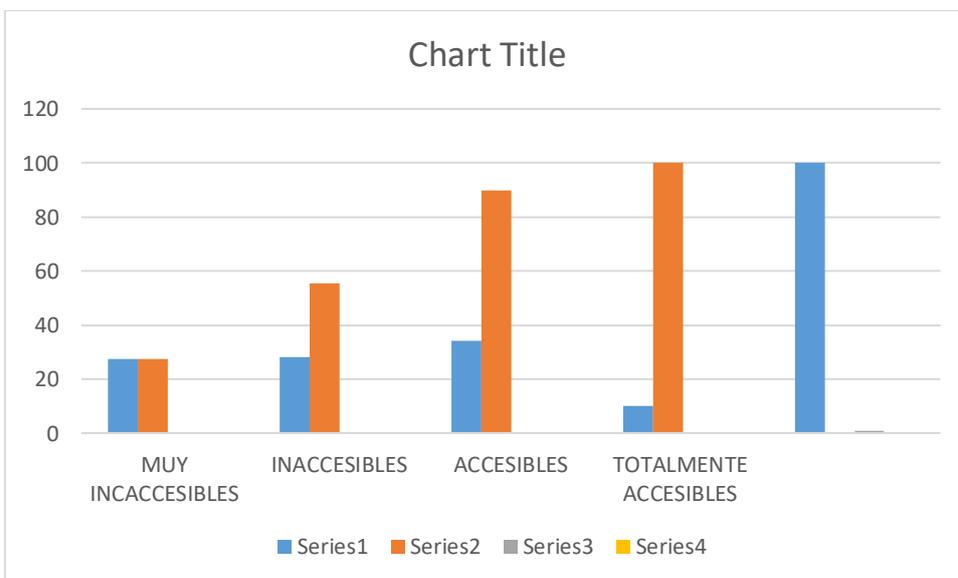
Fuente elaborado por Marvi García

Gráfico 9



Fuente elaborado por Marvi García

Gráfico 10



Fuente elaborado por Marvi García

Este gráfico muestra una percepción dividida sobre la accesibilidad y apertura con los superiores en IECED. Aunque 34 personas creen que los superiores son accesibles, una parte considerable de los colaboradores (28 y 27 personas, respectivamente) perciben inaccesibilidad o alta inaccesibilidad. Además, un 10% siente que los superiores son totalmente inaccesibles. Aunque los datos reflejan una variedad de opiniones, las señales de preocupación son notables y

sugieren que se deben tomar medidas para abordar estas deficiencias en la comunicación y accesibilidad.

Pregunta 6:

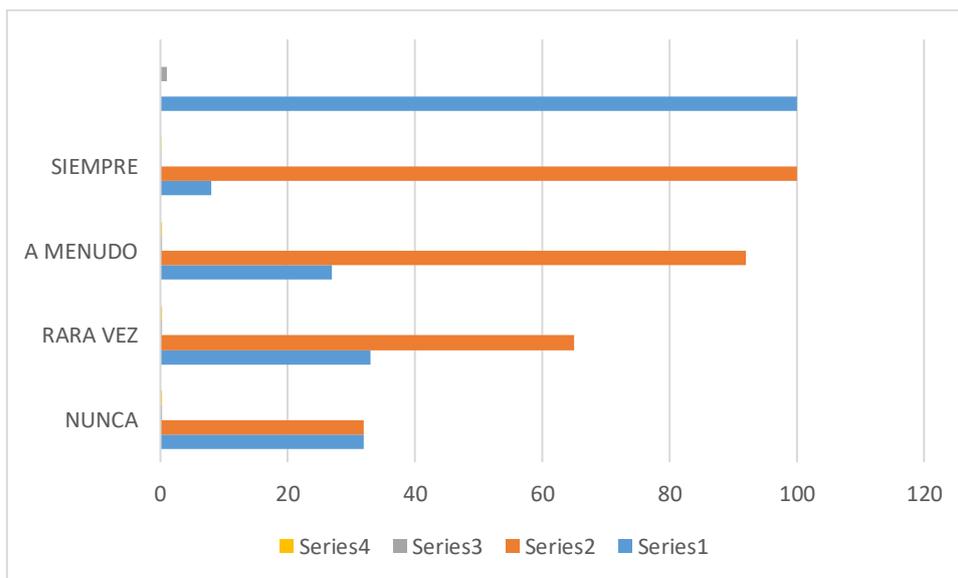
¿Cómo evaluarías tu nivel de satisfacción general con el ambiente de trabajo en la empresa?

Tabla 8

CLASE	DATO	f	F	fr	FRA
1	MUY INACCESIBLES	27,3	27,3	27,3%	27,3%
2	INACCESIBLES	28,3	55,6	28,3%	28,3%
3	ACCESIBLES	34,3	89,9	34,3%	34,3%
4	TOTALMENTE ACCESIBLES	10,1	100	10,1%	10,1%
		100		100,0%	

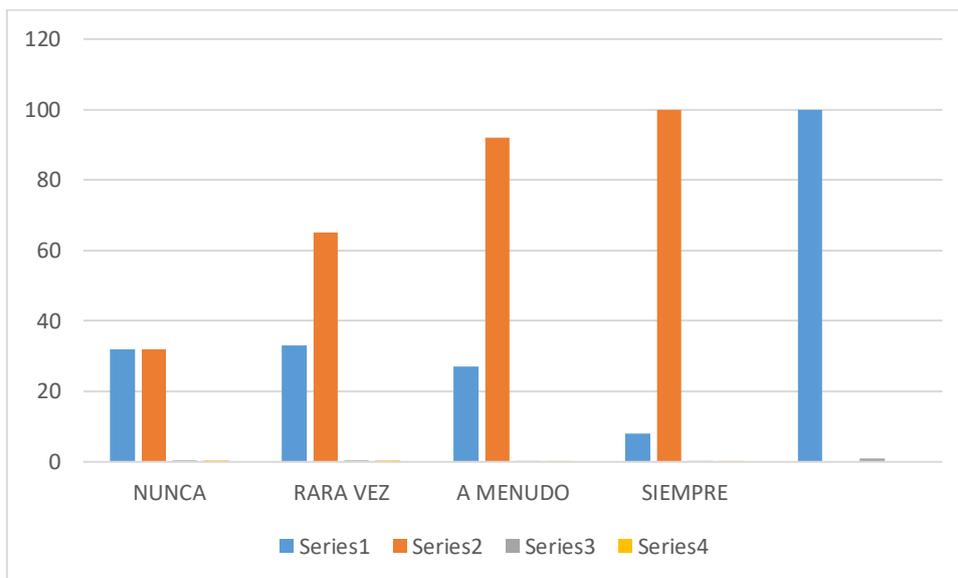
Fuente elaborado por Marvi García

Gráfico 11



Fuente elaborado por Marvi García

Gráfico 12



Fuente elaborado por Marvi García

El gráfico refleja una división en la percepción del ambiente de trabajo. Mientras que un 30% de los empleados están muy insatisfechos e insatisfechos, indicando áreas significativas de mejora, existe un grupo que está satisfecho y otro que tiene una percepción positiva. Estos datos sugieren que la empresa debe abordar las áreas de insatisfacción para equilibrar la percepción general del ambiente laboral.

Pregunta 7:

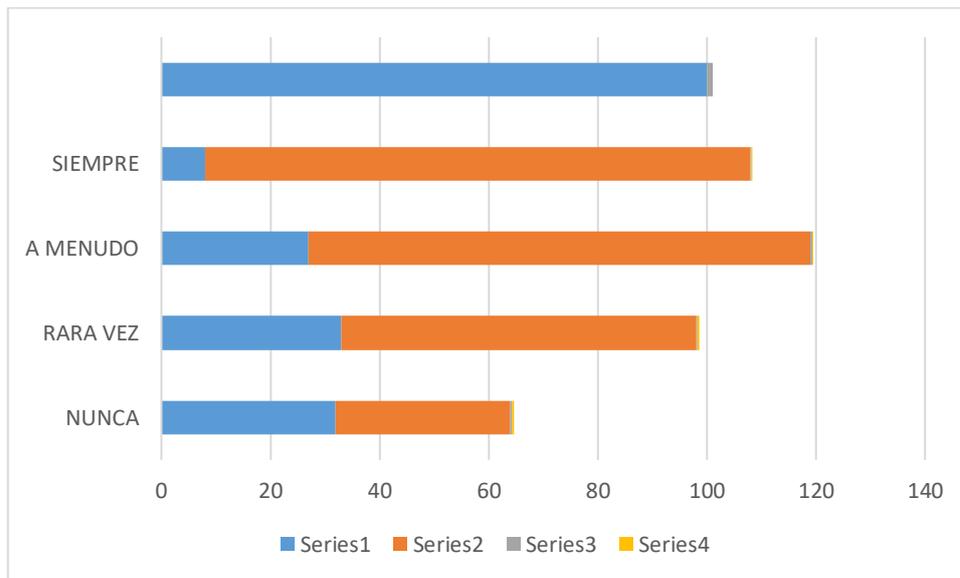
¿Te sientes valorado/a y reconocido/a por tu trabajo en la empresa?

Tabla 9

CLASE	DATO	f	F	fr	FRA
1	NUNCA	32	32	32,0%	32,0%
2	RARA VEZ	32	64	32,0%	32,0%
3	A MENUDO	26	90	26,0%	26,0%
4	SIEMPRE	10	100	10,0%	10,0%
		100		100,0%	

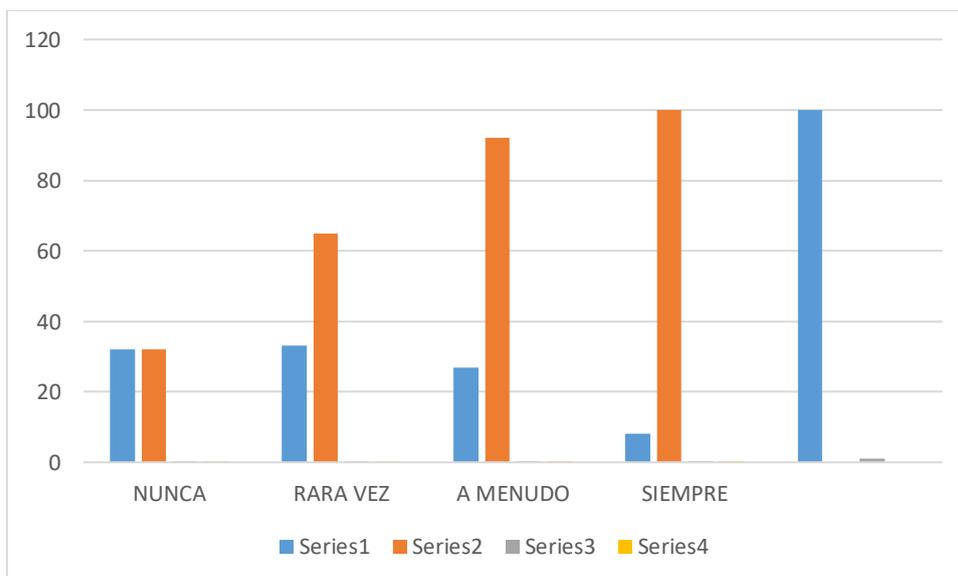
Fuente elaborado por Marvi García

Gráfico 13



Fuente elaborado por Marvi García

Gráfico 14



Fuente elaborado por Marvi García

El gráfico y los datos recopilados revelan una división significativa en la percepción de valoración y reconocimiento entre los empleados. Mientras que un porcentaje notable se siente completamente no valorado, hay algunos que sienten una valoración frecuente o constante. La brecha en la percepción de reconocimiento indica que se deben realizar mejoras sustanciales en cómo se valora y reconoce el trabajo de los empleados.

Pregunta 8:

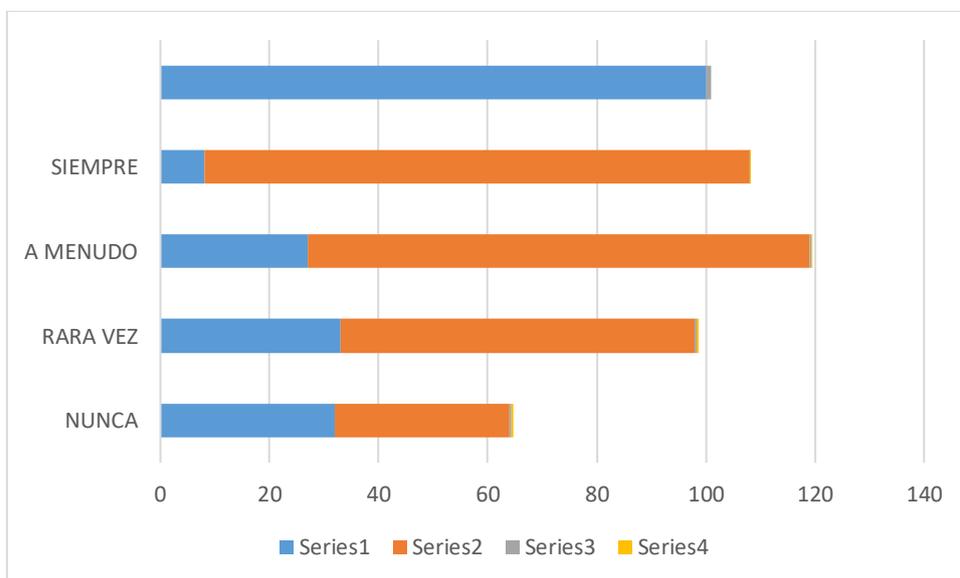
¿Sientes que tienes las herramientas y recursos necesarios para realizar tu trabajo de manera efectiva?

Tabla 10

CLASE	DATO	f	F	fr	FRA
1	NUNCA	24	24	24,0%	24,0%
2	RARA VEZ	32	56	32,0%	32,0%
3	A MENUDO	31	87	31,0%	31,0%
4	SIEMPRE	13	100	13,0%	13,0%
		100		100,0%	

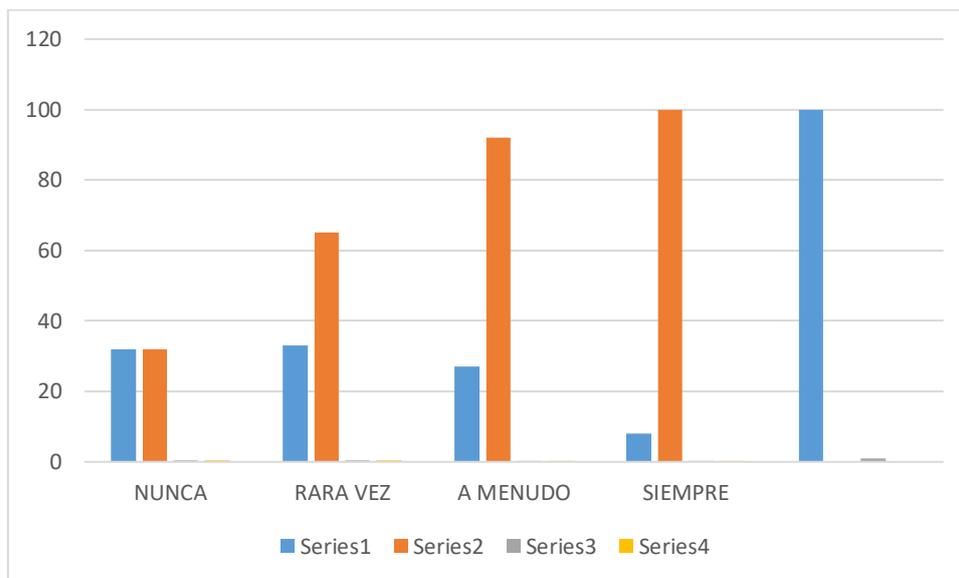
Fuente elaborado por Marvi García

Gráfico 15



Fuente elaborado por Marvi García

Gráfico 16



Fuente elaborado por Marvi García

La falta de herramientas y recursos adecuados es una preocupación significativa para una parte importante de los colaboradores. Abordar estas deficiencias es crucial para mejorar la eficacia del trabajo y la satisfacción general de los empleados en la empresa.

Pregunta 9:

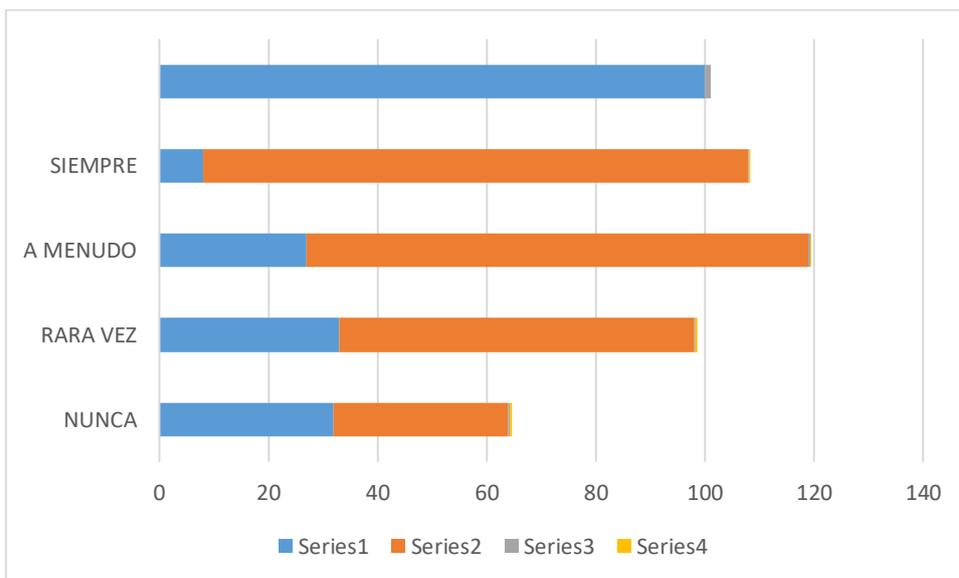
¿Consideras que el ambiente laboral fomenta un sentido de pertenencia y comunidad?

Tabla 11

CLASE	DATO	f	F	fr	FRA
1	TOTALMENTE EN DESACUERDO	33,3	33,3	33,3%	33,3%
2	EN DESACUERDO	25,3	58,6	25,3%	25,3%
3	DE ACUERDO	27,3	85,9	27,3%	27,3%
4	TOTALMENTE DE ACUERDO	14,1	100	14,1%	14,1%
		100		100,0%	

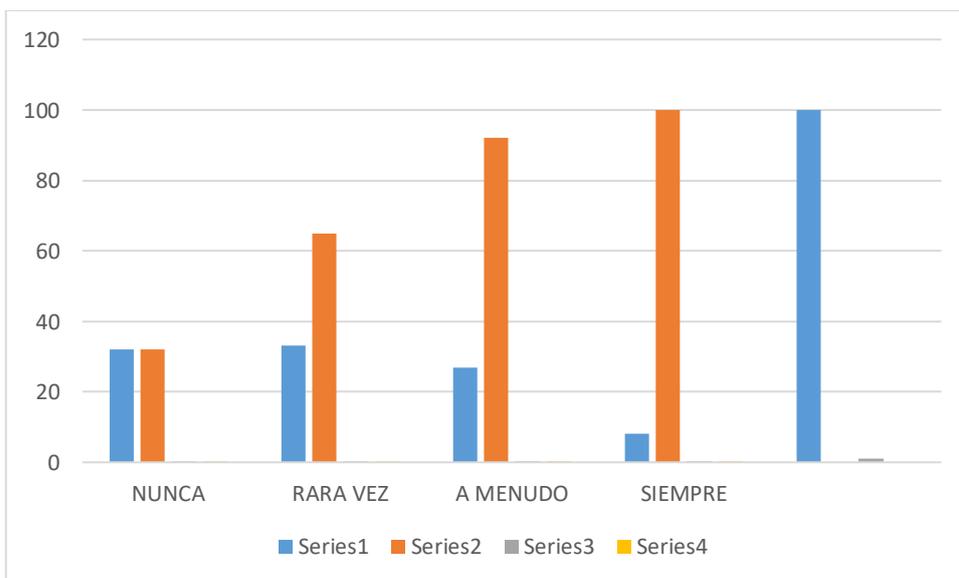
Fuente elaborado por Marvi García

Gráfico 17



Fuente elaborado por Marvi García

Gráfico 18



Fuente elaborado por Marvi García

Según la imagen, la percepción del sentido de pertenencia en el ambiente laboral revela una significativa división entre los empleados que sienten falta de conexión y aquellos que tienen una opinión positiva. Este contraste subraya la necesidad de que la empresa tome medidas concretas para mejorar el sentido de pertenencia a través de una revisión de la cultura laboral, el desarrollo de iniciativas de integración y el fortalecimiento de los programas de

reconocimiento. Abordar estos temas puede mejorar la satisfacción y el compromiso general de los empleados.

Pregunta 10:

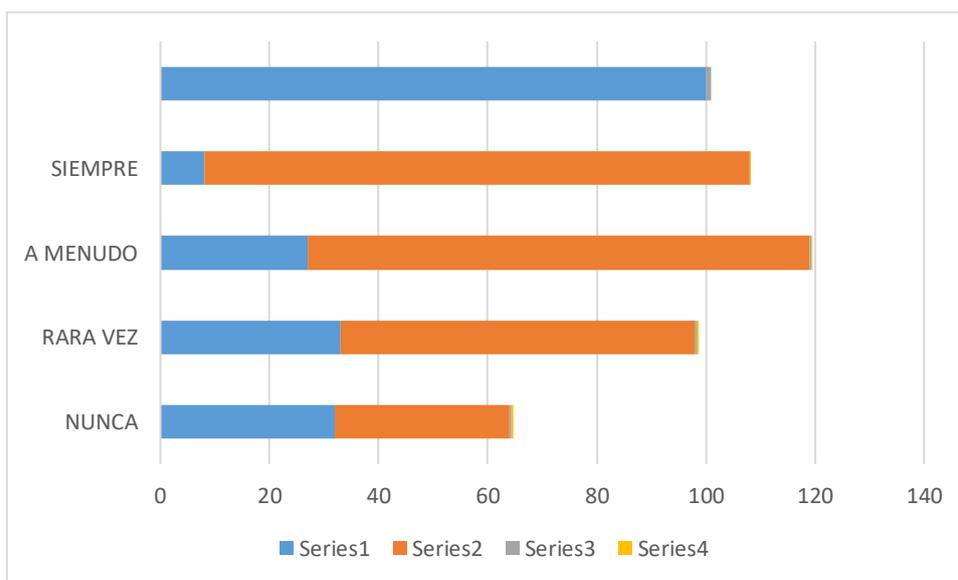
¿Sientes que hay oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional dentro de la empresa?

Tabla 12

CLASE	DATO	f	F	fr	FRA
1	NUNCA	32	32	32,0%	32,0%
2	RARA VEZ	33	65	33,0%	33,0%
3	A MENUDO	27	92	27,0%	27,0%
4	SIEMPRE	8	100	8,0%	8,0%
		100		100,0%	

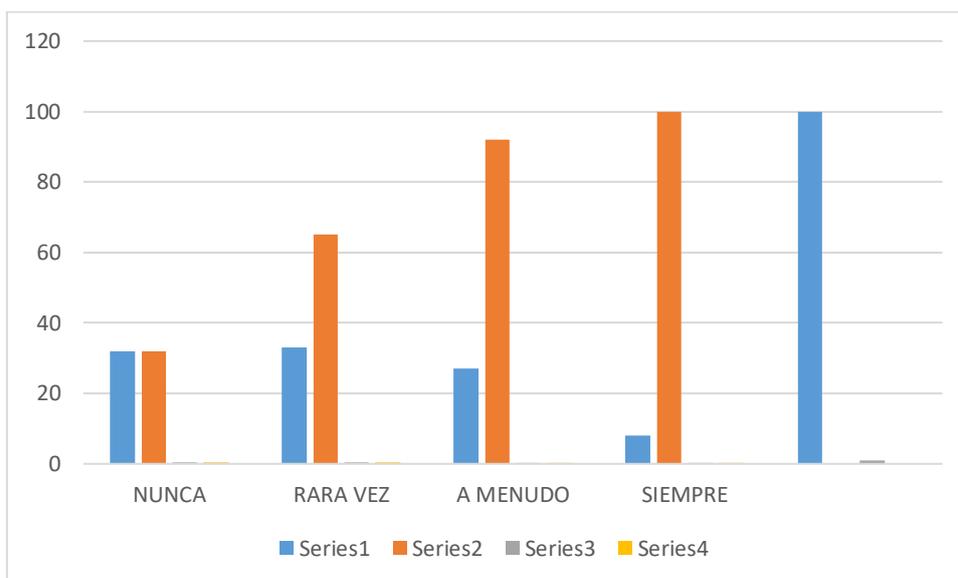
Fuente elaborado por Marvi García

Gráfico 19



Fuente elaborado por Marvi García

Gráfico 20



Fuente elaborado por Marvi García

La mayoría de los empleados (65%) percibe una falta significativa de oportunidades para crecer y desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa. Aunque algunos empleados encuentran oportunidades con cierta frecuencia o siempre, esta no es la norma para la mayoría. Esto indica una brecha considerable que sugiere que la empresa necesita revisar y mejorar sus políticas y prácticas de desarrollo profesional para ofrecer más y mejores oportunidades a todos los empleados.

RECOMENDACIONES

Para finalizar este capítulo, de acuerdo con la información obtenida en las entrevistas y encuestas, se puede determinar que Instituto Ecuatoriano de enfermedades digestivas Gastroclínica sa (IECED) es una empresa que cuenta con buenas intenciones de comunicar correctamente y buscar estrategias para mejorar. Sin embargo, no ha tenido buenos resultados en sus comunicaciones actuales. Los colaboradores no se sienten embajadores de marca, lo que ha generado un distanciamiento y una falta de compromiso con los objetivos de la empresa. IECED se encuentra en un punto crítico debido al mal manejo de la comunicación interna y el clima laboral, lo cual se refleja en la baja cohesión del equipo y en la falta de identificación de los empleados con la empresa.

- Establecer canales de comunicación efectivos
- Promover un dialogo abierto
- Fomentar una cultura de retroalimentación constante
- Fortalecer la identidad y la cultura corporativa
- Implementar programas que promuevan el bienestar físico y mental, como clases de ejercicio, talleres de manejo del estrés, y programas de asistencia al empleado.
- Fomentar la flexibilidad laboral
- Mejorar el ambiente físico de trabajo, incluyendo áreas comunes cómodas, decoración agradable y zonas de descanso
- Organizar actividades de team building y proyectos colaborativos que fortalezcan las relaciones entre los empleados.
- Proveer formación continua y oportunidades de crecimiento profesional, como cursos, certificaciones y programas de mentoría.
- Establecer una comunicación abierta y transparente
- Crear un sistema de recompensas que reconozca los logros individuales y de equipo, ofreciendo incentivos personalizados que se alineen con los intereses de los empleados.
- Realizar encuestas periódicas para evaluar el clima laboral y la satisfacción de los empleados.

CONCLUSIONES

De acuerdo con las teorías analizadas en este proyecto de titulación, se ha demostrado que la comunicación interna está profundamente conectada con diversas áreas, en particular con el clima laboral. Según Gómez, un ambiente laboral positivo promueve la confianza y la motivación entre los empleados, lo que contribuye a una percepción favorable del entorno empresarial.

Por otro lado, Gómez, Sánchez y Human Pull argumentan que una gestión efectiva de la comunicación interna en una organización facilita la consecución de metas, la obtención de resultados óptimos, el desarrollo ágil de procesos administrativos, y asegura que los empleados entiendan claramente la dirección de la empresa, fomentando así su motivación y compromiso en sus respectivas funciones. La comunicación interna y el clima laboral están estrechamente vinculados, y si ambos se gestionan adecuadamente, los beneficios para la empresa serán considerables. Por lo tanto, para mejorar el clima laboral, es crucial implementar una gestión efectiva de la comunicación interna.

Este proyecto se centró en el Instituto Ecuatoriano de Enfermedades Digestivas Gastroclínica S.A. como objeto de estudio. Utilizando una metodología de investigación tanto cuantitativa como cualitativa, se logró comprender y describir la situación actual de la empresa en relación con las variables estudiadas. Los hallazgos de las entrevistas con expertos indicaron que una comunicación interna eficaz es crucial para mejorar el clima laboral en cualquier organización. A través de la entrevista al jefe del departamento de comunicación y las encuestas realizadas, se identificó que el Instituto Ecuatoriano de Enfermedades Digestivas Gastroclínica S.A. presenta una comunicación interna inestable, lo que contribuye a un clima laboral deficiente y resulta en una baja motivación, escaso sentido de pertenencia y falta de confianza entre sus empleados.

En conclusión, se recomienda que el Instituto Ecuatoriano de Enfermedades Digestivas S.A. implemente estrategias para mejorar su comunicación interna. Estas estrategias deben promover una comunicación abierta, asertiva y efectiva entre los empleados, con el objetivo de crear un ambiente positivo que refuerce el clima laboral y permita a la empresa alcanzar sus metas.

BIBLIOGRAFÍA

Angarita, E. J., & Manzano, O. (2021). El papel del liderazgo en la configuración del clima organizacional, elemento de desarrollo en el sector solidario. *Dictamen Libre*, 73–89.

Apolo, D, Báez, V, Pauker, L, Pasquel, G. (2017). Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, 521 - 539. <http://www.revistalatinacs.org/072paper/1177/27es.html>

Balmer, J. (2001). “Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing: Seeing through the Fog”. *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), 248-291.

Barrantes, R. (2014). *Investigación, Un camino al conocimiento, Un Enfoque Cualitativo, Cuantitativo y Mixto*. San José, Costa Rica, Editorial EUNED.

Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral* [Universidad Nacional de Educación a Distancia]. Recuperado de: <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/48843?page=15>

Brunet, L. (2014). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. Trillas.

CHARRY, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. In *Educativa Local N° 03 de Lima Metropolitana*. (3rd p. 25-34). Lima: Ministerio de Educación, Unidad de Gestión.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones*. México DF: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Chiavenato, I. (2018). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill

Chilán, A. (2021). La comunicación interna y su incidencia para el desarrollo de la empresa de transformación digital Webdit en Ecuador. Periodo octubre 2020 febrero 2021. Universidad Cesar Vallejo.

Christensen, L. y S. Askegaard (2001). "Corporate Identity and Corporate Image Revisited: a Semiotic Perspective". *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), 292-315.

Collado, C. (2009). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas. Pp. 11-15.

Contreras, O. E., & Garibay, N. G. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Revista Inmediaciones de la Comunicación*, 15(2). Obtenido de http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=S1688-86262020000100043&script=sci_arttext

Cortada, Soledad. (2015) Indecopi apuesta por una correcta gestión del clima laboral. *Diario Gestión*, pp. 8-9. Publicado en 21 de febrero de 2015. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/indecopiapuesta-correcta-gestion-clima-laboral-2124118>.

Culma, B., Londoño, D., García, Y., & Tabares, D. (2020). La Cultura y el Clima de las Organizaciones en Época del Confinamiento a Causa del Covid-19. *Conocimiento, Investigación y Educación*, 47-53. Obtenido de http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/CIE/article/view/4085.

Dávila Posada, J. M. (2022). Estrategias de Comunicación Interna Efectiva para la Empresa de Desarrollo Urbano de Medellín (EDU) desde el Boletín "Manos a la obra".

Díaz, A. M. (2017). Estrategia de fortalecimiento del compromiso organizacional y sentido de pertenencia en los docentes de la Unidad Educativa Santo Domingo de Guzmán, Quito. Estrategia de fortalecimiento del compromiso organizacional y sentido de pertenencia en los docentes de la Unidad Educativa Santo Domingo de Guzmán, Quito. Quito, Ecuador. Obtenido de: <http://hdl.handle.net/10644/5615>

Duran, I., Gallegos, M., Cabezas, E. (2019). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral: caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos. *Revista Espacios*, 40 (40), 3-16. <http://www.revistaespacios.com/a19v40n40/a19v40n40p03.pdf>

Ewing, M., Men, L. R. y O'Neil, J. (2019). Using Social Media to Engage Employees: Insights from Internal Communication Managers. *International Journal of Strategic Communication*, 13(2), 110-132.

Falconí, A. y Chimbo, J. (2023). Incidencia de la comunicación interna en el clima laboral del cuerpo de bomberos del cantón Pujulí en el periodo 2022-2023, Universidad Técnica de Cotopaxi. <http://190.15.139.147/bitstream/27000/10071/1/PI-002381.pdf>

Forehand, G. A. & Gilmer, B. (1964). *Variación ambiental en los estudios de Comportamiento organizacional*. *Psychological Bulletin*.

Freire, G. (2020). Plan de mejora de clima laboral enfocado en la comunicación interna de la empresa Back Up comunicación inmobiliaria, ubicada en la ciudad de Quito, en el periodo septiembre 2018 a julio 2019, Universidad Politécnica Salesiana de Quito. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/18471/1/UPS-QT14388.pdf>

García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. En: *Revista Cuadernos de Administración*. 25 (42): 43-61.

Gareth, J. y George, J. (2019). *Administración contemporánea* (6ª ed.). McGraw-Hill.

Gómez, D. (19 de enero de 2023). Clima laboral: definición, importancia, factores y tipos. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/service/que-esclima-laboral>

Graverán, D. (2017). *Propuesta de Manual de Gestión de la Comunicación Interna para el Centro Nacional de Biopreparados*. Trabajo de Diploma. Facultad de Comunicación. Universidad de la Habana.

Guillén, C. y & Guil R. (1999). *Psicología del trabajo para relaciones*. Madrid España: McGraw Hill.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas. 7ma. Edición. McGraw-Hill Interamericana.

Hoyos, A., Lasso, M. (2017). Pymes como modelo económico en la creación de estrategias de comunicación retos. Ciencias de la Administración y Economía. 7(13). http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1390-86182017000100105.

Human Pull. (15 de setiembre de 2022). Qué es el clima laboral en una empresa y cómo medirlo. Recuperado de <https://www.humanpull.com/clima-laboral/>

Kast, Freemont, E. & Rosenzweig, James E. (2003). *Administración de las Organizaciones*. México: Mcgraw Hill.

López Sánchez, M. J. (2019). Las estrategias de comunicación interna claves para una adecuada gestión administrativa. Caso empresas Pinto SA (Doctoral dissertation, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra)-

Manzano (2017). Estrategia de fortalecimiento del compromiso organizacional y sentido de pertenencia en los docentes de la Unidad Educativa Santo Domingo de Guzmán, Quito. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5615/1/T2268-MDTH-Manzano-Estrategia.pdf>

Marcillo, G. (2023). Gestión de la comunicación interna en el GAD parroquial de Valparaíso-Guano, durante la pandemia por covid-19, año 2020, Universidad Nacional de Chimborazo. <http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/11085/1/Marcillo%20Herrera%2c%20G.%20%282023%29%20Gesti%20de%20la%20comunicaci%20interna%20en%20el%20GAD%20Parroquial%20de%20Valpara%20dso-Guano%20durante%20la%20pandemia%20por%20COVI-19%20a%20o%202020..pdf>

Maxwell, J. A. (2019). Diseño cualitativo de la investigación. Editorial Gedisa, S.A

Muriel, M.L. & Rota, Gilda (1980) *Comunicación Institucional: Enfoque social de Relaciones Públicas*, Quito, Ecuador, Ciespal.

Ortiz, P. (2018). Estudio sobre el clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. Recuperado de: <https://psicolatina.org/13/clima.html>

Peña, Ferreiro C., B. H. (2011). *Manual de Gestión de la Comunicación*. Trabajo de diploma.

Pérez, M., Febe, C., Puentes, U., Estrada, O., Piñero, Y., & López, A (2015). Indicadores para la evaluación de la calidad de la formación del ingeniero en Ciencias Informáticas. *Revista Cubana Ciencias Informáticas*.

Personio. (2024). Cultura organizacional: definición e importancia. <https://www.personio.es/glosario/cultura-organizacional/>

Pizzolante, I. (2004) *El poder de la comunicación estratégica*. Bogotá, Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

Polo, R. (2019). La comunicación interna en el fortalecimiento del clima laboral del centro de capacitación para Agentes de Seguridad Privada (CENDCAP) Cia. LTDA., Guayaquil 2019, Universidad de Guayaquil. <https://repositorio.ug.edu.ec/items/c91df4f8-c081-4cde-9415-00dfea0a7853>

Pursell, S. (2022). HubSpot. Cultura organizacional: qué es, tipos, elementos y ejemplos: <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>

Ramírez de Bermudes, F. (2005). El desarrollo de la identidad corporativa: función inherente de la gestión comunicacional. *Revista Científica Ciencias Humanas*, 13-22.

Ramos Galarza, C. (2020). Los Alcances de una Investigación. *CienciAmérica*, 9(3). <http://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>

Reyes, J. (2017). El clima en el ambiente laboral. Morata.

Rivera, D., Hernández, J., Forgiony, J., Bonilla, N., & Roza, A. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. *Espacios*, 39(16), 17.

Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (13ª ed.). Pearson.

Robbins, Stephen & Judge, Timothy, A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 13ª. Ed. Traducido por José Francisco Javier Dávila. México: Pearson.

Rubalcaba, A. (2011). *Plan de Relaciones Públicas 2012*. Grupo Empresarial Palco. Tesis en opción al grado de Máster. Facultad de Comunicación, Universidad de la Habana.

Sánchez, M. (23 de marzo de 2023). Clima laboral: cuidar a las personas da buenos resultados. Recuperado de <https://factorialhr.es/blog/climalaboral/>

Sandoval, M. del C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27), 83-88. Recuperado de: <https://doi.org/10.19136/hitos.a10n27.4402>

Santiesteban, L. (2013). *Manual de la Comunicación Interna de Cubatur*.

Torres, L. (2012). *Manual de Gestión de la Comunicación Organizacional*.

Torres, R. (2018). Clima laboral: Indicadores clave para mejorar el clima laboral. Recuperado de: <https://fococonsultores.es/indicadores-clave-para-medir-elclima-laboral/>

Trelles, I. (2002). *Modelo de gestión de la comunicación en organizaciones*. Tesis de Doctora en Ciencias de la Comunicación. Universidad de la Habana, Facultad de Comunicación.

Vera, K. (2023). *Gestión de la comunicación interna con enfoque en el clima organizacional del personal administrativo de la gobernación de la provincia de Santa Elena*, Universidad Estatal Península de Santa Elena. <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/9174/1/UPSE-TCO-2023-0045.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1 – ENTREVISTA

JEFE DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN

LCDO. CHRISTIAN COLOMBO

1. ¿Cómo evaluamos actualmente el clima laboral en la empresa?

Actualmente, en nuestra empresa no contamos con un departamento formal de comunicación interna, por lo que la evaluación del clima laboral se lleva a cabo de manera informal pero efectiva a través de varios mecanismos.

- Reuniones y Entrevistas
- Observación y Análisis

2. ¿Con qué frecuencia realiza encuestas o estudios para medir el clima laboral?

Como jefe de comunicación en una empresa sin un departamento formal de comunicación interna, la frecuencia con la que realizamos encuestas o estudios para medir el clima laboral puede variar dependiendo de las necesidades y los recursos disponibles. Al mantener una combinación de encuestas formales y métodos informales, buscamos obtener una imagen completa y actualizada del clima laboral, lo que nos permite implementar mejoras y responder a las necesidades de nuestros empleados de manera efectiva.

3. ¿Cuál es la visión y la estrategia general de la comunicación interna en la empresa?

Tenemos una visión y estrategia general que guían nuestra aproximación a la comunicación con los empleados. Aquí te presento una descripción de nuestra visión y estrategia:

- Fomentar un entorno de trabajo colaborativo y transparente

4. ¿Qué canales de comunicación interna utiliza y cuál considera que es el más efectivo?

Actualmente, en nuestra empresa, la comunicación interna se gestiona de manera bastante informal y sin un conjunto estructurado de canales específicos. Utilizamos principalmente los siguientes canales:

- Correo Electrónico
- Reuniones de Equipo
- Canales Informales

5. ¿Cómo asegura que todos los empleados tengan acceso a la información importante, independientemente de su ubicación o nivel jerárquico?

Aunque enfrentamos desafíos en la comunicación interna, nos esforzamos por asegurar que todos los empleados tengan acceso a la información importante mediante el uso de correo electrónico, reuniones, tableros de anuncios, y canales informales, mientras continuamos buscando oportunidades para mejorar nuestras prácticas.

6. ¿Qué métodos utiliza para evaluar la efectividad de la comunicación interna?

Utilizamos diversos métodos para evaluar la efectividad de la comunicación interna con los recursos que tenemos disponibles. Estos métodos nos ayudan a entender cómo se percibe y se recibe la información entre los empleados.

- Encuestas Informales y Retroalimentación Directa
- Reuniones de Evaluación
- Observación de la Comunicación Diaria
- Feedback de Resultados de Proyectos

7. ¿Qué iniciativas ha implementado recientemente para mejorar el clima laboral?

Estas iniciativas están orientadas a mejorar el ambiente de trabajo, fortalecer la cohesión del equipo y aumentar la satisfacción de los empleados.

Sesiones de Retroalimentación y Escucha Activa

- Reuniones de Equipo Mejoradas
- Actividades de Construcción de Equipo
- Reconocimiento y Recompensas
- Encuestas de Clima Laboral
- Espacios de Trabajo Mejorados

8. ¿Qué canales están disponibles para que los empleados expresen sus preocupaciones sobre el clima laboral?

Aunque enfrentamos ciertos desafíos, hemos establecido varios canales para que los empleados expresen sus preocupaciones sobre el clima laboral. Estos canales están diseñados para fomentar una comunicación abierta y efectiva, y estamos enfocados en seguir mejorando nuestras prácticas para atender las inquietudes de nuestros empleados de manera adecuada. Reuniones de Retroalimentación

- Buzón de Sugerencias
- Conversaciones Informales con Supervisores
- Canales de Comunicación Digital
- Reuniones de Equipo
- Confidencialidad y Anonimato

9. ¿De qué manera los líderes y gerentes influyen en el clima laboral?

En una empresa sin un departamento formal de comunicación interna y con un clima laboral desafiante, los líderes y gerentes desempeñan un papel crucial en la configuración del ambiente de trabajo. Su influencia, ya sea positiva o negativa, se manifiesta a través de su comportamiento, comunicación, manejo de conflictos y apoyo al desarrollo y bienestar de los empleados. Un liderazgo efectivo y positivo fomenta un entorno saludable y productivo, mientras que una gestión inadecuada puede deteriorar significativamente el clima laboral.

ANEXO 2 – ENTREVISTA

EXPERTO

MGSTR. CHRISTIAN GUITIERREZ CHIQUITO

¿Cuál es la importancia de una comunicación interna efectiva en una organización?

Alguien que se encargue de liderar... Bueno, en toda organización hay comunicación. Sin embargo, cuando hay alguien encargado de liderar la comunicación interna, pues este ya tiene una estrategia. Y ese es un punto clave, porque cuando se vuelve estratégico analiza cuáles son las audiencias que hay en la organización, y a partir de esas audiencias define algunos canales.

Unos canales que hoy se vuelven mucho más digitales ¿no? Y, por eso, tiene tanta relevancia, sobre todo si se busca trasladar los objetivos, la misión y la visión y el propósito, desde la organización... Perdón, desde la dirección a toda la organización. Eso, con respecto a la pregunta uno.

¿Cómo influye la comunicación interna en la satisfacción y el compromiso de los empleados?

Definitivamente influye en la satisfacción y el compromiso, ya que cuando un empleado tiene las cosas claras, sus funciones, sus objetivos, qué se espera de él, hacia dónde va la compañía, si existe algún problema, que la empresa sea clara y transparente al comunicar qué es lo que está ocurriendo, pues sin duda esto va a generar satisfacción y compromiso con la organización.

¿Qué estrategias de comunicación interna han demostrado ser más efectivas para mejorar el clima laboral?

Las estrategias de comunicación que han demostrado ser más efectivas para mejorar el clima laboral, sin duda tienen que ver con la relación dentro de los equipos de trabajo y sobre todo el papel fundamental que hace el jefe del departamento o el director o el gerente de una unidad o el directivo de una división. Va a depender mucho de la comunicación que se gestione dentro del equipo y en este caso pues es relevante que este directivo cuente con

habilidades comunicacionales que permitan llegar él a comunicar todos los mensajes de la organización, pero sobre todo con transparencia y claridad.

¿Cómo puede la comunicación interna ayudar a resolver conflictos y mejorar las relaciones interpersonales dentro de la organización?

Pues es un mecanismo, creo que se busca generar espacios sobre todo donde estas divergencias queden claras dentro de la comunicación, pero va a depender sobre todo del rol y el liderazgo que ocupe, que ejecute el directivo y que este sea trasladado a sus equipos de trabajo.

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las organizaciones al implementar estrategias de comunicación interna?

Respecto a los principales objetivos que enfrenta la organización, pues yo creo que son muchos, el principal hoy mismo es la implementación de la tecnología al interior de las organizaciones. Estamos en un mundo donde operamos en un ecosistema de canales, por lo tanto ya no es suficiente con el envío del correo, con las reuniones, sino que debemos buscar unos canales y sobre todo crear y generar espacios que permitan trasladar y llevar esa comunicación a todos los empleados, oficina, campo, industria, los que están en la calle trabajando, es decir, hay que buscar los mecanismos.

Otro desafío que tiene la comunicación son las métricas, porque hay que medir que las personas saben qué es lo que estamos gestionando y cómo lo estamos haciendo, si eso tiene un resultado efectivo o no. Y un tercer desafío es trabajar sobre un plan, es decir, no podemos ir disparando acciones de comunicación sin antes no haber trabajado en un plan, es decir, un plan que parte desde el diagnóstico, de conocer cómo está la organización en su estado de la comunicación.

¿Cómo se puede fomentar una cultura de comunicación abierta y transparente en una organización?

Claro, la comunicación ayuda sin duda a fortalecer la cultura de la organización. Puede ser una cultura democrática, abierta, participativa, pero eso obviamente se va a evidenciar con la comunicación. Una empresa puede decir, yo escucho a mis empleados, pero si en la práctica no lo hace, pues

sencillamente no está siendo coherente. Por lo tanto, la comunicación va creando esos espacios de diálogo, va creando esos espacios donde se retroalimenta de forma permanente cómo están siendo los resultados, en donde también se recibe información de cómo se sienten los empleados, si el puesto de trabajo y sus funciones le están ayudando a cumplir también ese propósito personal.

Por lo tanto, la comunicación sin duda ayuda a fortalecer la cultura de diálogo, una cultura participativa en las organizaciones.

¿Cómo pueden los líderes y gerentes mejorar sus habilidades de comunicación para fortalecer el clima laboral?

Pues sin duda, no todos tienen la habilidad comunicativa de poder llevar un mensaje. Por lo tanto, la empresa debe tener un plan de formación, de identificación de necesidades y capacitación, y de manera permanente ir acompañando a estos líderes en no solo profesionalizarse de forma técnica, sino hacerlo también a través de mejorar sus soft skills, sus herramientas, sus habilidades comunicacionales.

¿Puede la comunicación interna influir en la percepción externa de la empresa? Si es así, ¿cómo?

Por supuesto, hoy la comunicación interna se convierte en un driver importante de la reputación. Lo que tú me comentas aquí en percepción externa hoy se llama reputación. La reputación es como los distintos grupos de interés y los distintos stakeholders valoran a una marca y valoran en muchos aspectos, y entre ellos obviamente se toma en cuenta todo lo que ocurre dentro de la organización, que hoy ya no es ajeno a nadie, porque lo que ocurre dentro de la organización en cuestión de segundos hoy tú lo estás trasladando hacia afuera.

El empleado que esté insatisfecho lo pone en sus redes sociales, el empleado que está inconforme lo conversa el fin de semana en la reunión con sus amigos, el empleado que esté inconforme lo va a hablar por algún lado, y por lo tanto todo lo interno pues inmediatamente se va a trasladar a lo externo. Si no se trabaja bien lo interno, al final estás trasladando y construyendo una mala reputación hacia afuera.

¿Qué papel tienen los empleados en la efectividad de la comunicación interna y cómo se les puede involucrar más en el proceso?

El punto de partida para mí siempre es tener claro los pilares de la identidad de marca, lo que tiene que ver con la misión, visión, los valores y el propósito, sobre todo, de la marca. Si los empleados conocen e interiorizan estos pilares, seguramente vas a tener una organización allí con unos equipos de trabajo, con una hoja de ruta más clara. Y luego viene la coherencia, es decir, aunque los valores estén allí, pero si los valores no lo cumplen, principalmente los directivos de la compañía, al final no vas a tener una involucración, no se va a hacer partícipe a los empleados, ellos no lo van a ver de manera coherente, por lo tanto, tendría allí un efecto contrario.

Como te digo, la identidad corporativa es el punto de partida en que los empleados tengan una efectividad, sobre todo en la comunicación interna. Y respecto a los indicadores o métricas que se pueden utilizar para medir el impacto de la comunicación interna en el clima laboral, pues hay muchos, hay indicadores que son más operativos, tácticos, sobre medir el nivel de participación al momento en que envías un correo electrónico, la manera de cuántos correos son abiertos y si están siendo leídos tus correos, pero esos son más tácticos, más técnicos. Luego lo otro, los indicadores o estas mediciones deben ser permanentes, semana a semana, debe haber como un pulso de manera permanente para conocer si tu comunicación y las acciones que tiene la empresa están teniendo un efecto en los empleados, porque tú puedes invertir en muchas estrategias, pero al final si esas estrategias no están movilizandote a la gente, no están teniendo un impacto en la gente, pues no están dando resultado.

¿Qué indicadores o métricas se pueden utilizar para medir el impacto de la comunicación interna en el clima laboral?

Por lo tanto el tema de las métricas debe ser como un pulso de manera permanente para ver si eso que tú estás llevando desde el área de comunicación o de talento humano al resto de la compañía está teniendo un efecto positivo o no.

¿Qué recomendaciones daría para mejorar la comunicación interna en una empresa que está experimentando un cambio significativo, como una reestructuración o una fusión?

Pues aquí dicen un cambio significativo, como una reestructuración o una fusión. A ver, yo justo acabo de pasar un proceso de fusión, es decir, la compañía en donde yo estoy trabajando fue comprada por una empresa mucho más grande, por lo tanto aquí iban a fusionarse dos tipos de culturas.

La comunicación fue fundamentalmente clara desde el primer inicio. Cuando ya se dio de manera legal la compra de una compañía hacia la otra, los principales directivos de la compañía, es decir, la presidenta de la compañía que compraba más, el CEO o el gerente de nuestra compañía, nos reunieron y nos dieron la información de manera formal. Esto sin antes comunicarlo afuera, es decir, sin antes comunicarlo a sus clientes.

Entonces lo clave aquí fue comunicar internamente. Nos comunicaron las noticias, la presidenta de la compañía nos comentó de todos los proyectos, de todos los planes que esperaban de nosotros, y así mismo que nosotros esperábamos de la nueva compañía. Hubo un primer momento, un acercamiento donde este acercamiento fue clave, fundamental, y fue muy cercano y muy familiar, por lo tanto eso ya nos abrió las puertas para que todo lo que venga luego sea un poco más positivamente.

Luego vino un welcome pack con el jarrito, la agenda, el bolígrafo, en las redes sociales inmediatamente se subieron luego fotografías de la fusión de las dos compañías, es decir, se buscaron a través de todos los canales de comunicación, se comunicó a los clientes, luego se mandó notas de prensa a los medios de comunicación, y la noticia una vez que fue informada a los empleados, luego ya fue difundida a todos los medios de comunicación. En cuanto nosotros como compañía ya nos fusionamos y tuvimos que ir ya a las instalaciones de la nueva compañía, pues inmediatamente el departamento de People, de Talento Humano, estuvo muy cerca, nos recibieron, hubo un desayuno, nos asignaron a la compañía que era un pro, asignó a un empleado como un roomie para que nos acompañara en todo el proceso de acogida. Entonces yo tenía a una compañera de la empresa grande, una compañera que

me iba acompañando sobre todo en todos los temas que implicaban a la empresa.

Así que la comunicación es fundamentalmente en un proceso como es, pero sobre todo debe venir de la mano de un plan muy formal y por parte de los directivos.

ANEXO 3 – ENTREVISTA

MGSTR. ALEXANDRA PACHECO

¿Cuál es la importancia de una comunicación interna efectiva en una organización?

Es crucial porque se fomenta la coordinación y colaboración entre equipos y con ello, el compromiso de los colaboradores. En el caso que la empresa atravesase por un proceso de cambio, la comunicación facilita la puesta en marcha del plan por lo que debe promover la transparencia y confianza. Esto asegura que todos los miembros estén alineados con los objetivos de la organización, creando un entorno de trabajo positivo y eficiente.

¿Cómo influye la comunicación interna en la satisfacción y el compromiso de los empleados?

Influye directamente porque con ella se empieza a sembrar la confianza y el sentido de pertenencia en los colaboradores, que se va formando de a poco, no es de la noche a la mañana. Y esto lleva lo que lleva a un mayor compromiso y satisfacción en el trabajo.

¿Qué estrategias de comunicación interna han demostrado ser más efectivas para mejorar el clima laboral?

Lo importante es tener claro un diagnóstico para elegir el mensaje correcto. La comunicación debe ser clara, transparente y abierta a la participación. Se debe mantener a los empleados informados sobre los objetivos, cambios y decisiones de la empresa. Elegir canales de comunicación que sean cercanos y

útiles para su público interno, y lo más importante, que se pueda obtener feedback. Realizar actividades colaborativas, integraciones, talleres o reuniones que promuevan el trabajo en equipo.

Es importante siempre realizar evaluaciones cada cierto tiempo para saber si está funcionando.

¿Cómo puede la comunicación interna ayudar a resolver conflictos y mejorar las relaciones interpersonales dentro de la organización?

Al facilitar y promover la comunicación bidireccional, estás fomentando un ambiente de transparencia donde se pueden realizar mediaciones para resolver posibles conflictos. También, al promover el trabajo en equipo, permites que las personas puedan entender y aceptar a los demás como son.

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las organizaciones al implementar estrategias de comunicación interna?

- La resistencia al cambio es la principal, y esto se puede ser una compra o venta de la empresa, cambio o implementación de sistemas o procesos, reestructuración de áreas, etc.
- Barreras culturales y de estructuras jerárquicas
- Comunicación inconsistente o que no mantenga un hilo

¿Cómo se puede fomentar una cultura de comunicación abierta y transparente en una organización?

Se debe iniciar por los líderes que se muestren más cercanos. Con canales de comunicación que promuevan el feedback y la participación en un entorno seguro.

¿Cómo pueden los líderes y gerentes mejorar sus habilidades de comunicación para fortalecer el clima laboral?

Mejorando sus habilidades de comunicación y para eso se puede entrenarlos en la práctica de la escucha activa. Además de mostrar empatía.

¿Puede la comunicación interna influir en la percepción externa de la empresa? Si es así, ¿cómo?

Los colaboradores son el primer público de una empresa, por ende, su satisfacción es una prioridad. Los colaboradores deben ser los embajadores de la empresa o marca, por ello es crucial que estén bien informados y conozcan los valores y objetivos de la organización. El buen ambiente laboral y la correcta gestión del talento van a proyectar una imagen de confianza hacia los públicos externos.

¿Qué papel tienen los empleados en la efectividad de la comunicación interna y cómo se les puede involucrar más en el proceso?

Su participación es clave para identificar oportunidades de mejora. Además de garantizar que la información pueda distribuirse correctamente. Se debe promover el uso de los canales y espacios de conversación para que se sientan escuchados.

¿Qué indicadores o métricas se pueden utilizar para medir el impacto de la comunicación interna en el clima laboral?

encuestas de satisfacción de empleados, retención o rotación del talento, tasas de participación en reuniones, uso de canales de comunicación, el número de conflictos resueltos, y el análisis de feedback recibido.

¿Qué recomendaciones daría para mejorar la comunicación interna en una empresa que está experimentando un cambio significativo, como una reestructuración o una fusión?

- Información clara actualizaciones regulares y transparentes
- Canales de comunicación para que puedan indicar sus dudas e inquietudes.
- Realizar charlas o talleres de capacitaciones o socialización del proceso y dependiendo de la cantidad de empleados, realizar una bajada en cascada. Estas sesiones también pueden servir para obtener ideas y propuestas desde el punto de vista de los empleados. Crear un grupo de los embajadores del cambio que serán los indicados de conversar constantemente con los colaboradores y aclarar dudas.

ANEXO 4 – ENTREVISTA

MGSTR. CARLOS PAREDES, COORDINADOR REGIONAL DE COMUNICACIÓN INTERNA EN ATREVIA ECUADOR

¿Cuál es la importancia de una comunicación interna efectiva en una organización?

Una comunicación interna efectiva es fundamental para el éxito de cualquier organización. Permite la alineación de objetivos, facilita la colaboración entre equipos y asegura que todos los colaboradores estén informados y comprometidos con la visión y misión de la empresa. Sin una comunicación clara y coherente, es difícil mantener la cohesión y la eficiencia operativa a todo nivel.

¿Cómo influye la comunicación interna en la satisfacción y el compromiso de los empleados?

La comunicación interna es pieza clave para la satisfacción y el compromiso de los colaboradores. Cuando los colaboradores se sienten escuchados y bien informados, están más motivados y comprometidos con su trabajo. Una comunicación efectiva crea un ambiente de confianza y pertenencia, lo que se traduce en:

- Mayor retención de talento
- Mejor desempeño general

¿Qué estrategias de comunicación interna han demostrado ser más efectivas para mejorar el clima laboral?

- Las estrategias más efectivas en nuestra experiencia incluyen:
- Implementación de canales de comunicación bidireccionales, como reuniones regulares (Reuniones de lunes, 1 a 1) y plataformas tecnológicas de feedback (Viva Engage)
- Promoción de una cultura de reconocimiento, transparencia y empatía (a todos los niveles organizacionales)
- Uso de herramientas digitales modernas para facilitar la comunicación y mejorar el acceso a la información (Teams, Workplace)

¿Cómo puede la comunicación interna ayudar a resolver conflictos y mejorar las relaciones interpersonales dentro de la organización?

- Promover un entorno donde las diferencias se pueden discutir abierta y constructivamente (Tener conversaciones difíciles)
- Fomentar la comprensión mutua y la empatía (Romper barreras de jerarquía)
- Ayudar a construir relaciones más sólidas y respetuosas entre los miembros del equipo (Integración constante y por fuera del departamento o unidad de propio)

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan las organizaciones al implementar estrategias de comunicación interna?

- Entre los principales desafíos se encuentran:
- Resistencia al cambio
- Falta de habilidades comunicacionales entre los líderes
- Desconexión entre los diferentes niveles de la organización
- Sobrecarga de información o falta de personalización/segmentación en los mensajes
- Superar estos obstáculos requiere un enfoque estratégico y un compromiso continuo por parte de la alta dirección.

¿Cómo se puede fomentar una cultura de comunicación abierta y transparente en una organización?

- Fomentar una cultura de comunicación abierta y transparente empieza desde la cima. Los líderes deben:
- Modelar el comportamiento que desean ver, compartiendo información de manera honesta y alentando a otros a hacer lo mismo
- Crear espacios seguros para el feedback
- Reconocer la importancia de la comunicación abierta y bidireccional
- Establecer canales de comunicación claros y accesibles para todos los colaboradores

¿Cómo pueden los líderes y gerentes mejorar sus habilidades de comunicación para fortalecer el clima laboral?

- Los líderes y gerentes pueden mejorar sus habilidades de comunicación mediante:
- Participación en entrenamientos específicos
- Práctica de la escucha activa
- Consciencia de sus propias barreras/retos comunicacionales
- Siendo accesibles y transparentes
- Fomentando un diálogo abierto
- Proporcionando retroalimentación constante y reconocimiento de los logros

¿Puede la comunicación interna influir en la percepción externa de la empresa? Si es así, ¿cómo?

Sí, la comunicación interna puede influir significativamente en la percepción externa de la empresa. Cuando los colaboradores están bien informados y alineados con la misión y valores de la empresa, actúan como embajadores de la marca, transmitiendo una imagen positiva a:

- Clientes
- Proveedores
- Otros stakeholders

Además, una comunicación interna efectiva puede prevenir la difusión de rumores y malas interpretaciones que pueden dañar la reputación de la empresa.

¿Qué papel tienen los empleados en la efectividad de la comunicación interna y cómo se les puede involucrar más en el proceso?

- Los colaboradores son cruciales para la efectividad de la comunicación interna. Pueden ser tanto receptores como emisores de información. Para involucrarlos más, es importante:
- Crear canales donde puedan expresar sus ideas y opiniones
- Hay que asegurar que sus contribuciones sean valoradas y reconocidas
- Incluir a los colaboradores en la planificación y ejecución de estrategias comunicativas

¿Qué indicadores o métricas se pueden utilizar para medir el impacto de la comunicación interna en el clima laboral?

- Para medir el impacto de la comunicación interna, se pueden utilizar:
- Encuestas de satisfacción de colaboradores
- Índices de rotación
- Porcentajes de participación en iniciativas internas
- Análisis de feedback
- Frecuencia y calidad del feedback recibido
- Cantidad de conflictos resueltos a través de los canales de comunicación establecidos
- La monitorización de estos datos permite ajustar las estrategias para mejorar continuamente.

¿Qué recomendaciones daría para mejorar la comunicación interna en una empresa que está experimentando un cambio significativo, como una reestructuración o una fusión?

- En tiempos de cambio significativo, la comunicación debe ser clara, frecuente y empática. Es esencial:
- Mantener a los colaboradores informados sobre los motivos del cambio, los pasos del proceso y cómo se les verá afectados
- Facilitar espacios para que los colaboradores expresen sus preocupaciones y preguntas
- Ofrecer apoyo adicional, como sesiones de formación o coaching, para ayudar a los colaboradores a adaptarse al nuevo entorno

ANEXO 5 – ENCUESTA

¿Consideras que la empresa utiliza de manera efectiva las herramientas digitales para la comunicación interna?

TOTALMENTE EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

NEUTRAL

_DE ACUERDO

_TOTALMENTE DE ACUERDO

¿Qué tan satisfecho/a estás con los canales de comunicación interna disponibles en la empresa (correos, reuniones, etc.)?

_MUY INSATISFECHO

_INSATISFECHO

_NEUTRAL

_SATISFECHO

_MUY SATISFECHO

¿Con qué frecuencia recibes información relevante y oportuna sobre los cambios y novedades en la empresa?

_NUNCA

_RARA VEZ

_A VECES

_SIEMPRE

¿Consideras que los líderes de la empresa comunican de manera efectiva la misión, visión y valores de la organización?

_TOTALMENTE EN DESACUERDO

_EN DESACUERDO

_DE ACUERDO

_TOTALMENTE DE ACUERDO

¿Qué tan accesibles y abiertos son tus superiores a la comunicación y retroalimentación?

_MUY INACCESIBLES

_INACCESIBLES

_ACCESIBLES

_MUY ACCESIBLES

¿Cómo evaluarías tu nivel de satisfacción general con el ambiente de trabajo en la empresa?

_MUY INSATISFECHO

_INSATISFECHO

_SATISFECHO

MUY SATISFECHO

¿Te sientes valorado/a y reconocido/a por tu trabajo en la empresa?

NUNCA

RARA VEZ

A MENUDO

SIEMPRE

¿Sientes que tienes las herramientas y recursos necesarios para realizar tu trabajo de manera efectiva?

NUNCA

RARA VEZ

A MENUDO

SIEMPRE

¿Consideras que el ambiente laboral fomenta un sentido de pertenencia y comunidad?

TOTALMENTE EN DESACUERDO

EN DESACUERDO

DE ACUERDO

TOTALMENTE DE ACUERDO

¿Sientes que hay oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional dentro de la empresa?

NUNCA

RARA VEZ

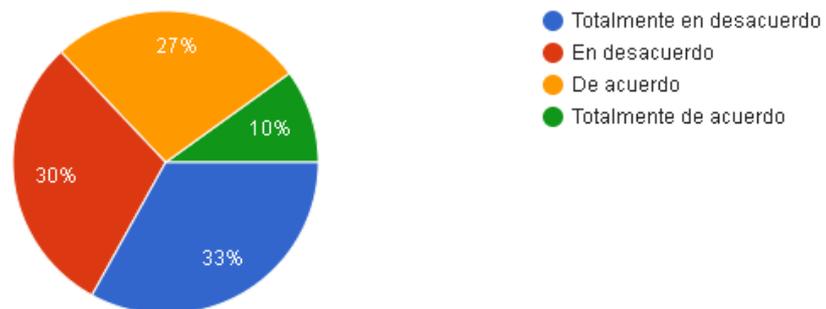
A MENUDO

SIEMPRE

ANEXO 6 – RESULTADOS DE LA ENCUESTA

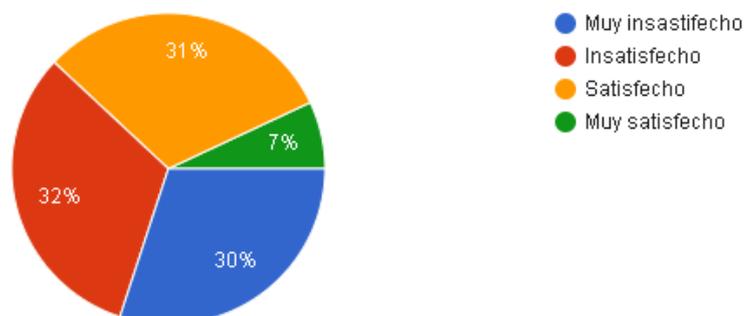
¿Consideras que la empresa utiliza de manera efectiva las herramientas digitales para la comunicación interna?

100 responses



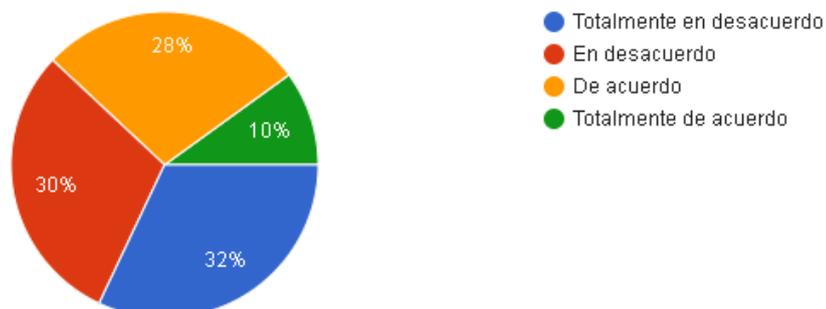
¿Qué tan satisfecho/a estás con los canales de comunicación interna disponibles en la empresa (correos, reuniones, etc.)?

100 responses



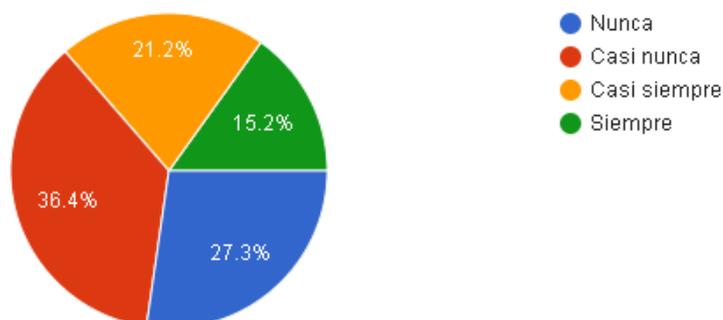
¿Consideras que los líderes de la empresa comunican de manera efectiva la misión, visión y valores de la organización?

100 responses



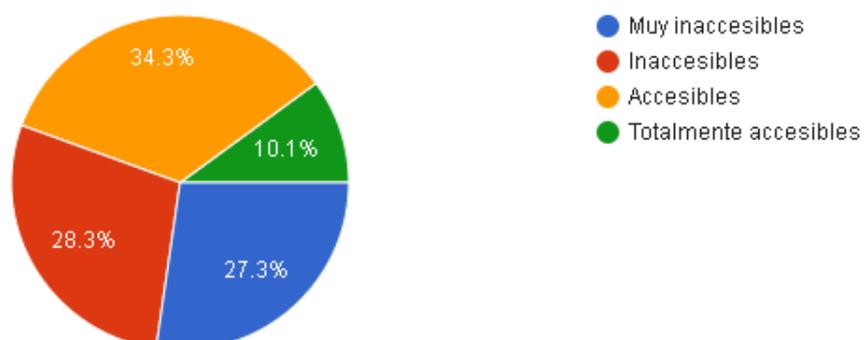
¿Con qué frecuencia recibes información relevante y oportuna sobre los cambios y novedades en la empresa?

99 responses



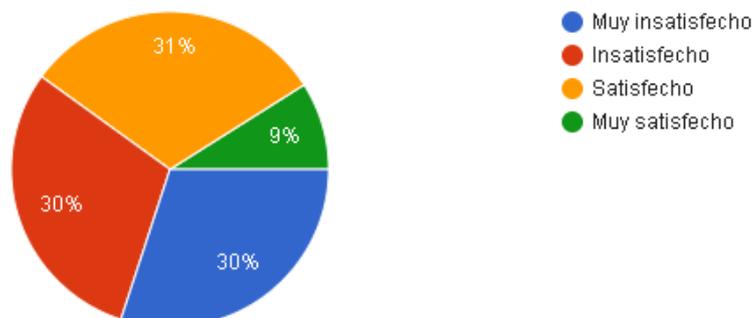
¿Qué tan accesibles y abiertos son tus superiores a la comunicación y retroalimentación?

99 responses



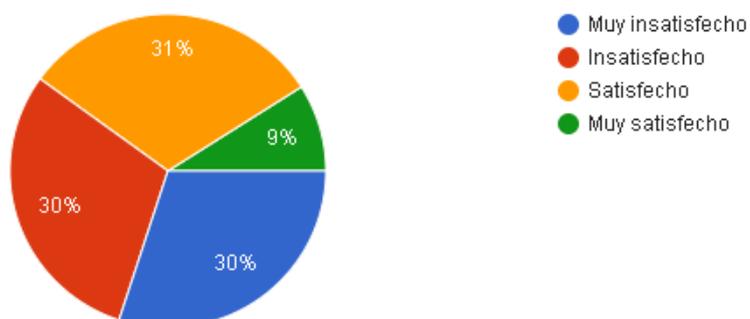
¿Cómo evaluarías tu nivel de satisfacción general con el ambiente de trabajo en la empresa?

100 responses



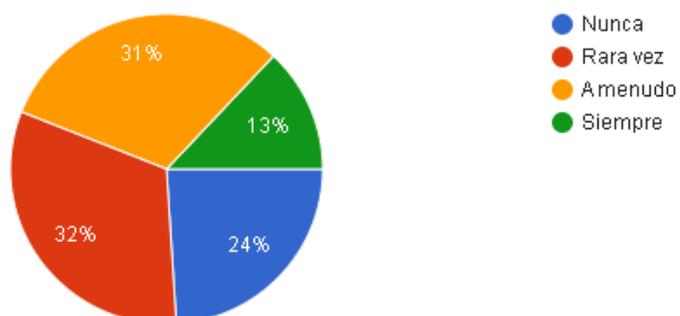
¿Cómo evaluarías tu nivel de satisfacción general con el ambiente de trabajo en la empresa?

100 responses



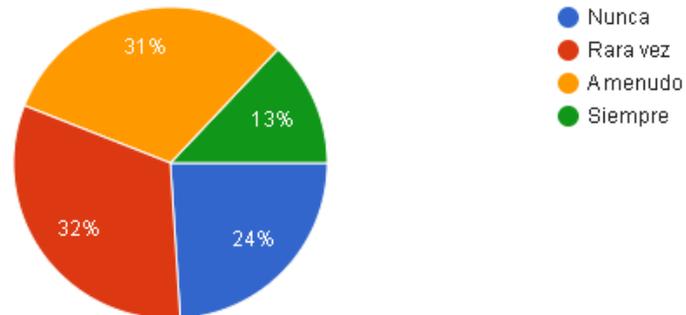
¿Sientes que tienes las herramientas y recursos necesarios para realizar tu trabajo de manera efectiva?

100 responses



¿Sientes que tienes las herramientas y recursos necesarios para realizar tu trabajo de manera efectiva?

100 responses



¿Sientes que hay oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional dentro de la empresa?

100 responses

