



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

TEMA:

**“La comunicación interna y su incidencia en el desempeño laboral de los
trabajadores de ZC Mayoristas S.A.”**

AUTOR:

Pérez Díaz Andrea Stefanía

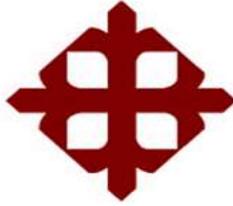
**Previo a la obtención del grado Académico de:
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

TUTOR:

Ing. Csizmadia Viteri Diana Terez, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

2023



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

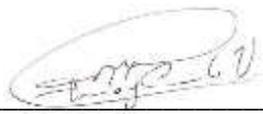
CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Ing. Andrea Pérez Díaz**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano.

DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN


Ing. Diana Csizmadia Mgs.

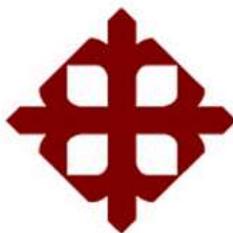
REVISOR


Ing. Freddy Camacho Ph.D.

DIRECTORA DEL PROGRAMA


Ing. Zoila Bustos Goya, Mgs.

Guayaquil, a 1 día del mes de junio del año 2023



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Andrea Stefanía Pérez Díaz

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación “**LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE ZC MAYORISTAS S.A**” previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano**, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

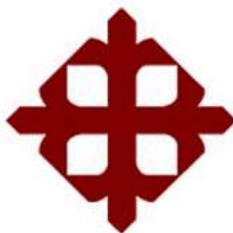
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a 1 día del mes de junio del año 2023

LA AUTORA

Andrea Pérez Díaz

Ing. Andrea Stefanía Pérez Díaz



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

AUTORIZACIÓN

Yo, Andrea Stefanía Pérez Díaz

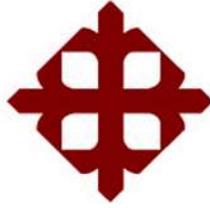
Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación de Magíster en Gestión del Talento Humano** titulado: “**LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE ZC MAYORISTAS S.A**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi/nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a 1 día del mes de junio del año 2023

LA AUTORA

Andrea Pérez Díaz

Ing. Andrea Stefanía Pérez Díaz



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

INFORME DE URKUND



Document Information

Analyzed document	Tesis Final Andrea Perez 100%.docx (D157866588)
Submitted	2/5/2023 5:40:00 PM
Submitted by	Diana Csizmadia Viteri
Submitter email	diana.csizmadia@cu.ucsg.edu.ec
Similarity	2%
Analysis address	diana.csizmadia.ucsg@analysis.orkund.com

TEMA: “La comunicación interna y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de ZC MAYORISTAS S.A.”

MAESTRANTE: Andrea Stefanía Pérez Díaz

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, II COHORTE PARALELO
A**

ELABORADO POR:

Ing. Diana Csizmadia Viteri, Mgs.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi agradecimiento:

Primero a Dios por la fortaleza y constancia al iluminar mi camino.

A mis padres, a mis hermanos por su valiosa compañía al estar presente alentándome en cada sueño hecho realidad.

A la compañía ZC MAYORISTAS S.A. por darme la oportunidad de realizar mi proyecto de investigación facilitándome las herramientas necesarias para llevarla a cabo.

Andrea Pérez Díaz

Ing. Andrea Stefania Pérez Díaz

DEDICATORIA

Quiero dedicar este proyecto a **mi mamá Katherine Díaz Jaramillo** que ha hecho posible que este sueño se cumpla.

Mami tú has sido un pilar fundamental en mi vida, has estado conmigo en todo momento, has sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores cristianos; los cuales me han ayudado a salir adelante en todo momento.

Andrea Pérez Díaz

Ing. Andrea Stefanía Pérez Díaz

ÍNDICE GENERAL

Índice general	VIII
Índice de tablas	XI
Índice de figuras	XIII
Resumen	XV
Abstract.....	XVI
Introducción.....	2
Antecedentes del problema.....	3
Planteamiento de la investigación	5
Objeto de estudio.....	5
Campo de acción.....	5
Planteamiento del problema	5
Formulación del problema.....	10
Objetivos de la investigación.....	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos.....	10
Justificación de la investigación.....	10
Hipótesis	12
Preguntas de la investigación	12
Capítulo I. Marco Teórico	13
La Comunicación Organizacional	13
Comunicación estratégica.....	14
Cultura Organizacional.....	16
Clima Organizacional	18

Comportamiento organizacional	21
Desempeño laboral: generalidades y métodos.....	22
Inteligencia emocional y desempeño laboral.	23
Elementos del desempeño laboral.	25
El proceso de la evaluación de desempeño.	27
Capítulo II. Marco Referencial	28
Investigaciones internacionales	28
Investigaciones nacionales	30
Marco Contextual	32
Descripción del negocio	32
Planeación estratégica.....	33
Estructura Organizacional	34
Líneas de negocio	35
Capítulo III. Metodología	36
Alcance y diseño de la investigación.....	36
Tipo de investigación	36
Enfoque de la investigación.....	37
Métodos a aplicar.....	37
Técnicas de recolección de datos.....	37
Población y muestra	38
Operacionalización de Variables	39
Presentación de los resultados	41
Estadística Inferencial.....	61
Análisis factorial confirmatorio.....	61
Constructos de validez y fiabilidad	62

Validez discriminante	62
Modelo de ecuaciones estructurales	64
Valor P.....	65
Capítulo IV. Propuesta	66
Pertinencia de la propuesta.....	66
Institución ejecutora	67
Beneficiarios.....	67
A nivel interno.....	67
A nivel externo	68
Equipo técnico responsable	69
Análisis Estratégico	70
Descripción de estrategias y acciones	71
Objetivo, mensaje y público objetivo.....	72
Objetivo del plan de comunicación	72
Público Objetivo.....	72
Mensaje.....	72
Presupuesto.....	73
Cronograma de actividades	74
Actividades de evaluación y control.....	75
Conclusiones.....	76
Recomendaciones.....	77
Referencias Bibliográficas	78
Apéndices.....	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Distribución de la población objeto de estudio en ZC MAYORISTAS S.A.</i>	38
Tabla 2 <i>Operacionalización de variables</i>	39
Tabla 3 <i>Conformidad con la relación mantenida con compañeros</i>	41
Tabla 4 <i>Comunicación entre empleador y subordinado</i>	42
Tabla 5 <i>Intercambio de ideas en los procesos y planificación de trabajo</i>	43
Tabla 6 <i>Participación en actividades de comunicación de la organización</i>	44
Tabla 7 <i>Ideas o aportaciones escuchadas por jefe o supervisores</i>	45
Tabla 8 <i>Canales de comunicación adecuados dentro de la compañía</i>	46
Tabla 9 <i>Evaluación de la difusión de los datos de la compañía</i>	47
Tabla 10 <i>Socialización oportuna de eventos, políticas y demás aspectos que se manejan en la compañía</i>	48
Tabla 11 <i>Compañía se preocupa por conocer las inquietudes y necesidades de los trabajadores</i>	49
Tabla 12 <i>Conocimiento de la misión, visión y políticas internas de la compañía</i>	50
Tabla 13 <i>Reuniones para informar, retroalimentar y generar confianza</i>	51
Tabla 14 <i>Roles y niveles jerárquicos establecidos</i>	52
Tabla 15 <i>Trabajo en equipo</i>	53
Tabla 16 <i>Reconocimiento por parte de los directivos cuando el caso lo amerita</i>	54
Tabla 17 <i>Cumplimiento de las labores dentro de la jornada laboral</i>	55
Tabla 18 <i>Compañía aporta a su crecimiento profesional</i>	56
Tabla 19 <i>Eficiencia con la que realiza las labores</i>	57
Tabla 20 <i>Gestión eficiente de los recursos de la compañía</i>	58
Tabla 21 <i>Cumplimiento de su trabajo antes del plazo establecido</i>	59
Tabla 22 <i>Equilibrio entre vida laboral y personal</i>	60

Tabla 23 <i>Validez y fiabilidad de los constructos</i>	62
Tabla 24 <i>Criterio de Fornell y Larcker</i>	63
Tabla 25 <i>Análisis de colinealidad</i>	63
Tabla 26 <i>Análisis del Valor P</i>	65
Tabla 27 <i>Información general de la entidad ejecutora del plan de comunicación</i>	67
Tabla 28 <i>Matriz estratégica FODA – Impacto Cruzado</i>	70
Tabla 29 <i>Plan de acción</i>	71
Tabla 30 <i>Presupuesto</i>	73
Tabla 31 <i>Indicadores de gestión del progreso del Plan de Comunicación</i>	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Árbol del problema, causas y efectos</i>	9
Figura 2 <i>Logotipo de la compañía ZC MAYORISTAS</i>	33
Figura 3 <i>Valores de la compañía ZC MAYORISTAS</i>	34
Figura 4 <i>Organigrama Gerencial de la compañía ZC MAYORISTAS</i>	35
Figura 5 <i>Líneas de negocio de la compañía ZC MAYORISTAS</i>	35
Figura 6 <i>Conformidad con la relación mantenida con compañeros</i>	41
Figura 7 <i>Comunicación entre empleador y subordinado</i>	42
Figura 8 <i>Intercambio de ideas en los procesos y planificación de trabajo</i>	43
Figura 9 <i>Participación en actividades de comunicación de la organización</i>	44
Figura 10 <i>Ideas o aportaciones escuchadas por jefe o supervisores</i>	45
Figura 11 <i>Canales de comunicación adecuados dentro de la compañía</i>	46
Figura 12 <i>Evaluación de la difusión de los datos de la compañía</i>	47
Figura 13 <i>Socialización oportuna de eventos, políticas y demás aspectos que se manejan en la compañía</i>	48
Figura 14 <i>Compañía se preocupa por conocer las inquietudes y necesidades de los trabajadores</i>	49
Figura 15 <i>Conocimiento de la misión, visión y políticas internas de la compañía</i>	50
Figura 16 <i>Reuniones para informar, retroalimentar y generar confianza</i>	51
Figura 17 <i>Roles y niveles jerárquicos establecidos</i>	52
Figura 18 <i>Trabajo en equipo</i>	53
Figura 19 <i>Reconocimiento por parte de los directivos cuando el caso lo amerita</i>	54
Figura 20 <i>Cumplimiento de las labores dentro de la jornada laboral</i>	55
Figura 21 <i>Compañía aporta a su crecimiento profesional</i>	56
Figura 22 <i>Eficiencia con la que realiza las labores</i>	57

Figura 23 <i>Gestión eficiente de los recursos de la compañía</i>	58
Figura 24 <i>Cumplimiento de su trabajo antes del plazo establecido</i>	59
Figura 25 <i>Equilibrio entre vida laboral y personal</i>	60
Figura 26 <i>Análisis de cargas factoriales</i>	61
Figura 27 <i>Modelo de ecuaciones estructurales</i>	64
Figura 28 <i>Equipo técnico responsable de ejecutar el plan de comunicación</i>	69
Figura 29 <i>Cronograma de actividades del plan de comunicación interna</i>	74

RESUMEN

Este trabajo de investigación tuvo como objetivo diseñar un plan de comunicación a través de los medios de comunicación locales para fortalecer las relaciones interpersonales de los colaboradores de ZC MAYORISTAS SA, con el propósito de gestionar estrategias efectivas de comunicación. El enfoque de esta investigación fue cuantitativo porque ayudó a la recopilación y análisis de información la cual ha sido obtenida a través del análisis de los diversos datos, resultados de las encuestas aplicadas al talento humano de la empresa. Los resultados de la investigación determinaron que, aunque todavía no hay problemas graves a causa de la falta de un plan de comunicación, es necesario que se implemente desde ahora, para que a futuro no exista posibilidad de que se manifieste un mal clima laboral que a su vez afecte al desempeño de los colaboradores. Por lo tanto, se recomienda poner en práctica el plan de comunicación interna propuesto, cuyas estrategias puedan a impactar al desempeño laboral de los colaboradores, a través de los medios de comunicación local.

Palabras claves: Comunicación Corporativa, Desempeño Laboral, Inteligencia Emocional, Clima Organizacional, Estrategias.

ABSTRACT

The objective of this research was to design a communication plan through the local media in order to strengthen the interpersonal relationships of the employees of ZC MAYORISTAS SA, with the purpose of managing effective communication strategies. The approach of this research was quantitative because it helped in the collection and analysis of information which has been obtained through the analysis of the different data, results of the surveys applied to the human talent of the company. The results of the research determined that, although there are still no serious problems due to the lack of a communication plan, it is necessary to implement it now, so that in the future there is no possibility of a bad working environment that in turn affects the performance of employees. Therefore, it is recommended to implement the proposed internal communication plan, whose strategies can impact the work performance of employees, through local media.

Key words: Corporate Communication, Work Performance, Emotional Intelligence, Organizational Climate, Strategies.

INTRODUCCIÓN

La comunicación efectiva es uno de los factores de éxito que algunas organizaciones logran afianzar dentro de su trayectoria en el mercado (García, 2016). Los directivos y colaboradores deben tener clara la forma en que la gente se comporta para ofrecer el mejor entorno de trabajo posible. El comportamiento organizacional implica la manera de motivar a las personas para que trabajen en equipo eficazmente (Machado, Morales y Chávez, 2018). La interacción necesaria para dirigir a dicho grupo, hacia un conjunto de objetivos comunes, es lo que se denomina comunicación organizacional, la cual puede ser interna o externa (Oyarvide, Reyes y Montaña, 2017).

Para efectos de esta investigación, el trabajo se orienta en la comunicación interna, es decir la que se desarrolla al interior de la compañía y que involucra todo tipo de relaciones entre los directivos y sus colaboradores (clientes internos). En cada una de esas interacciones, un empleado puede sentirse satisfecho, pero a veces la frustración, la incompetencia, la insensibilidad, la falta de coordinación y burocracia, suelen afectar el desempeño de los colaboradores y como tal, resulta interesante establecer la relación entre estas variables.

Una comprensión más profunda de la comunicación permite identificar, de una mejor manera, aquellos factores que contribuyen al éxito empresarial. No es fácil para las compañías encontrar personas con habilidades comunicativas, pero es evidente que hoy en día, los negocios buscan que sus colaboradores tengan claro el concepto de comunicación corporativa o comunicación empresarial, como elementos vitales para la administración, el espíritu emprendedor y la gestión del talento humano (Armijos, Bermudez y Moya, 2019).

En este trabajo se abordan cuatro capítulos que pretenden describir en gran medida el concepto de comunicación interna, así como su relación con el desempeño laboral de un grupo de trabajadores de una compañía denominada ZC MAYORISTAS en la ciudad de

Guayaquil. Para lograrlo, se aplica una metodología de tipo descriptiva y correlacional que, a partir de una encuesta, ayude a establecer las bases para un plan de comunicación interna que fortalezca la comunicación entre los colaboradores y sus directivos, y de alguna forma, los ayude a afianzar sus conocimientos acerca del trabajo que realizan. Todo esto con el propósito de impulsar el crecimiento empresarial deseado, en pro de la sostenibilidad económica del negocio, a partir del cumplimiento de sus metas, un trabajo eficiente y de calidad.

Antecedentes del problema

Actualmente, la comunicación interna desempeña un rol preponderante en el mundo contemporáneo, tanto en la vida de las personas como de las organizaciones. Sin embargo, aunque parece algo esencial y básico, suele omitirse dentro de todo tipo de relaciones, y es ahí donde empiezan a surgir diversas problemáticas (Xifra, 2020). Los seres humanos necesitan comunicarse, debido a que son seres sociales y como tal, una comunicación efectiva se convierte en una herramienta para impulsar un crecimiento profesional.

Enfatizando el rol de la comunicación en el ámbito empresarial, se trata de un proceso a partir del cual una compañía es capaz de difundir una serie de mensajes, a través de diversos medios, a un grupo determinado de receptores; por tanto, esta puede ser de carácter interno o externo. Una comunicación externa trata acerca del mensaje que una compañía quiere transmitir a sus clientes, e involucra aspectos motivados mayormente por el marketing y la publicidad, para afianzar un reconocimiento de marca y posicionamiento en el mercado (Maza, Guanmán y Benítez, 2020).

Sin embargo, cuando la información no es difundida de forma correcta suele haber problemas de comunicación, los mismos que son contraproducentes para los propósitos de la organización, pues atrasan el cumplimiento de las metas empresariales y eso genera un

ambiente de trabajo poco agradable. Los problemas de comunicación son perjudiciales para toda organización porque esto puede conllevar a un escenario de desinformación, o difusión de rumores o aspectos que no son ciertos dentro de la compañía, haciendo que se vea perjudicada la reputación o imagen corporativa.

Cuando se trata de una comunicación interna, como su nombre lo indica, involucra todo tipo de mensajes que se desarrollan y difunden al interior de una organización. Básicamente, la alta dirección o los cargos ejecutivos son responsables de promoverla, pero existen diversos estudios que determinan que, cada vez más esta responsabilidad recae en los mandos medios (Apolo, Moncayo y Zúñiga, 2018). Lastimosamente, aunque parezca un tema sencillo, la falta de comunicación se ha convertido en uno de los principales males que aquejan a las compañías y, ante lo cual, se detiene un proceso efectivo de crecimiento económico.

La falta de compañerismo en una empresa, es otro de los inconvenientes más comunes que podemos presenciar, afectando no solo los procesos de la institución sino también el clima laboral, produciendo actitudes egoístas para perjudicar a su compañero. La falta de plataformas de comunicación en la empresa es un problema bastante grave, que tarde o temprano pasará factura, pues en instituciones muy jerárquicas, donde los empleados tienen dificultades de hablar con la gerencia o con su jefe directo. De ahí que se debe promover una comunicación horizontal, asegurando herramientas necesarias para una buena comunicación entre los compañeros de trabajo.

Para efectos de este trabajo, la delimitación del ZC MAYORISTAS S.A., una empresa ecuatoriana dedicada a la importación y distribución de equipamiento tecnológico para el mercado mayorista del Ecuador, contando con una experiencia de más de 20 años en el mercado nacional, destacándose por su gran portafolio de productos y marcas innovadoras en tecnología y servicio al cliente. Actualmente, cuenta con una matriz en la

ciudad de Guayaquil y una sucursal en la ciudad de Quito. Entre los productos estrella de la compañía se pueden destacar equipos de telecomunicaciones, seguridad electrónica, cámaras de vigilancia y protección eléctrica.

A pesar de contar con una amplia experiencia en el mercado nacional, internamente presenta algunos problemas originados por la falta de comunicación. Es un poco preocupante para sus directivos la situación que enfrenta hoy en día el área administrativa, debido a que los problemas de comunicación posiblemente tengan una incidencia negativa en el desempeño laboral de los colaboradores. Por tal razón, este trabajo pretende determinar la forma en que la comunicación interna incide en el desempeño laboral, para tomar correctivos del caso.

Planteamiento de la investigación

Objeto de estudio.

Esta investigación pretende estudiar las variables comunicación interna y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa ZC MAYORISTAS S.A., en la ciudad de Guayaquil.

Campo de acción.

La investigación se desarrolla dentro de la empresa ZC MAYORISTAS S.A. de la ciudad de Guayaquil, en el período 2022 – 2023. Para este efecto, la toma de datos se realiza al personal de todas las áreas que conforman en este negocio para establecer la incidencia entre las variables de estudio: comunicación interna y desempeño laboral.

Planteamiento del problema

La comunicación es vital para garantizar un desempeño favorable, que oriente el cumplimiento de las metas corporativas. Quintero (2014) sostiene que el mal uso de las plataformas de comunicación es un inconveniente que puede perjudicar la comunicación interna de una compañía; por ejemplo, si el gerente o jefe se acostumbra a enviar mensajes

innecesarios, los empleados comenzarán a ignorarlos por no ser relevantes para su trabajo. Por otro lado, Rodríguez y Rivas (2011) argumentan que el estrés en el trabajo, por falta de personal o exceso de trabajo, es uno de los mayores generadores de problemas de comunicación, ya sea que el empleado olvide enviar un mensaje importante por un descuido con otro encargo u otro problema.

En este sentido, la comunicación ayuda a difundir información vital que haga que los colaboradores entiendan que el ambiente de trabajo no debe ser como una competencia, donde uno quiere sobresalir por encima del otro y sin importar lo que se haga, sino que más bien se trata de una familia, en la que se pretende lograr que los colaboradores se sientan cómodos, den su opinión y sean apoyados en situaciones de estrés o problemáticas que atañen a la compañía.

Por tal razón, el trabajo se enfoca en la situación de ZC MAYORISTAS S.A., que es una compañía ecuatoriana del sector PYME que, internamente está presentando varios problemas en el desempeño de sus colaboradores, debido a la falta de un plan de comunicación que, ayude a transmitir correctamente, las diferentes actividades que se realizan dentro de la organización. Al ser una empresa privada, su actividad comercial tiene un fin de lucro y esto sólo es posible si los trabajadores desempeñan su trabajo de forma idónea. Sin embargo, la falta de comunicación de algunos procesos, así como la falta de formación se han convertido en problemáticas cada vez más recurrentes dentro de la compañía. A continuación, se enlistan algunas causas que han ocasionado este problema.

No se aprovechan correctamente los canales de comunicación, si bien dentro de la compañía existe una intranet para el manejo y difusión de información, parece que algunos colaboradores simplemente la omiten y no le prestan la atención del caso, ante lo cual, se deberían proponer plataformas de mensajería instantánea que ayuden a promover una comunicación en tiempo real. Si bien, durante la pandemia la mayoría de reuniones se

hacía a través de la plataforma ZOOM, ahora las reuniones se realizan presencialmente, y se ha dejado de lado el uso de esta plataforma tan útil, así como también se ha eliminado el teletrabajo, a una modalidad completamente presencial.

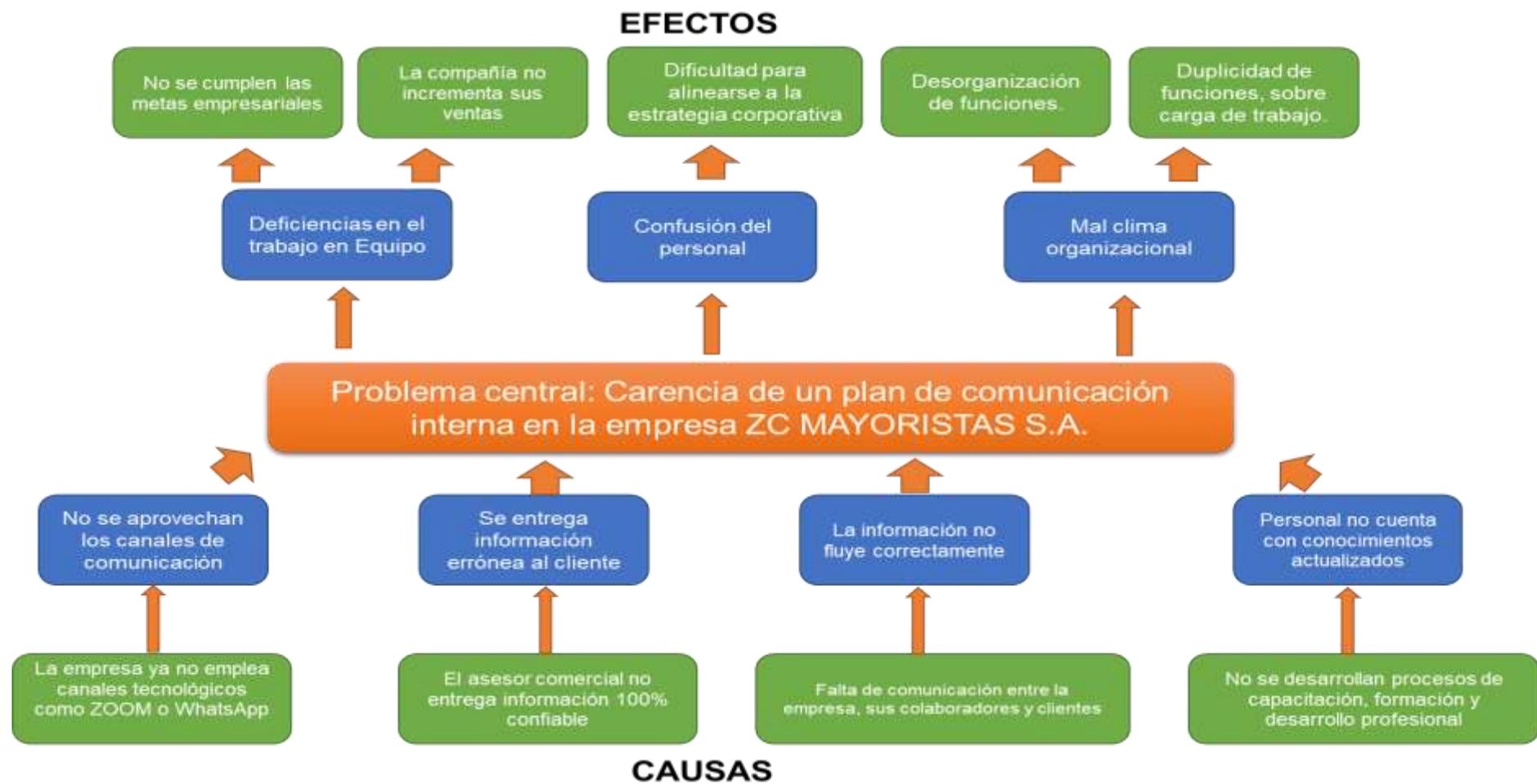
Algunos asesores comerciales entregan información errónea al cliente. Se ha detectado que, algunos colaboradores en el afán de aumentar las ventas, no dan una información 100% real o fidedigna a los clientes, ya sea por desconocimiento del producto que están vendiendo, o simplemente por querer aumentar las ventas, caen en prácticas desleales, ante lo cual suele hacerse una rectificación frecuente de ciertas marcas o productos, así como de sus características.

El personal no recibe una capacitación frecuente desde la pandemia. Desafortunadamente, la alta dirección no ha asignado un presupuesto para formación y desarrollo de los colaboradores, que permita que estos actualicen su conocimiento sobre los productos que se ofrecen. Vale destacar que, al tratarse de la venta de equipos tecnológicos, estos presentan cambios frecuentes en sus características y usos, por lo que el no actualizar los conocimientos del personal de ventas, podría derivar en una debilidad que reste competitividad a la compañía.

Estas causas en conjunto están generando un sinnúmero de malestares en los clientes externos, pero en este caso se centra la atención al cliente interno, quienes no están mostrando un desempeño apropiado, y como tal, si no corrigen estas problemáticas a tiempo, podrían derivar en efectos como: deficiencias en el trabajo en equipo, lo que a su vez limita el cumplimiento de las metas empresariales; por otro lado, puede haber confusión del personal y esto implica una dificultad para alinearse con la estrategia corporativa; finalmente, el peor escenario es percibir un mal clima organizacional, donde haya desorganización de funciones, duplicidad de trabajo y sobrecarga laboral, que al final podría terminar en conflictos internos aún mayores.

Algunos autores como Quiroga (2007) manifestaron que la mayor parte de los problemas que se manifiestan en una compañía, tienen su origen en una mala comunicación. Bernal y Rodríguez (2019) compartieron este criterio y sostiene que, la falta de un plan de comunicación es lo que desmotiva al personal y, como consecuencia, este no sabe cómo hacer su trabajo o qué hacer para cumplir sus metas, y entra en un estado de frustración. Por tal razón, es menester que se entienda que la comunicación interna es un proceso que implica que toda información de la compañía sea compartida, socializada y promocionada activamente dentro de los miembros de una organización. La figura 1 resume el problema central de investigación, así como sus causas y efectos.

Figura 1
Árbol del problema, causas y efectos



Fuente: Investigación la Autora

Formulación del problema.

¿De qué manera la comunicación interna incide en el desempeño laboral de los trabajadores de ZC MAYORISTAS S.A. en la ciudad de Guayaquil?

Objetivos de la investigación

Objetivo General.

Analizar la comunicación interna y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de ZC MAYORISTAS S.A. en la ciudad de Guayaquil, para el diseño de un plan de comunicación que fortalezca el desempeño de los colaboradores.

Objetivos Específicos.

1. Determinar las teorías relevantes de comunicación organizacional y desempeño.
2. Analizar hallazgos de estudios que investiguen la incidencia de la comunicación interna en el desempeño.
3. Definir el marco metodológico para identificar la incidencia de la comunicación en el desempeño de los colaboradores de ZC MAYORISTAS SA.
4. Diseñar un plan de comunicación interna que mejore el desempeño de los colaboradores de la organización.

Justificación de la investigación

El presente trabajo se justifica porque vale destacar que, una organización siempre está reforzando su identidad de marca, tenga o no la empresa una estrategia de comunicación corporativa (Apolo et al., 2018). Los públicos internos y externos se forman constantemente opiniones que la conforman. La satisfacción de un empleado con su empresa, por ejemplo, se basa en lo que ocurre cada día en la oficina. La percepción que un cliente tiene de una empresa y sus productos puede oscilar fácilmente no sólo del entusiasmo a la indiferencia, sino a la hostilidad.

El objetivo de una estrategia de comunicación corporativa es moldear esas opiniones de forma proactiva (García, 2016). Una organización simplemente no puede lograr un éxito duradero sin mantener una imagen coherente y positiva entre las audiencias clave. Una buena reputación como empleador ayuda a atraer y retener a los mejores talentos. Ser conocido por productos de calidad y un servicio centrado en el cliente mejora la conversión de clientes. Otros públicos siguen el mismo patrón en función de las comunicaciones y las acciones (Apolo et al., 2017).

Gestionar la percepción de los distintos públicos de forma coherente no es una tarea sencilla. Incluso en organizaciones muy pequeñas, múltiples departamentos e incluso empleados crean y distribuyen comunicaciones (Villagómez et al., 2021). Este hecho garantiza prácticamente la incoherencia cuando no existe una estrategia de comunicación global. Estas comunicaciones potencialmente incoherentes desvanecen y perjudican la imagen de su marca, independientemente de la solidez de sus productos y servicios.

Por ende, desarrollar y aplicar una estrategia de comunicación corporativa permite a sus directivos, responsables de marketing y creadores de contenidos alinearse en torno a una imagen de marca uniforme. En consecuencia, considerar a la comunicación interna organizacional, como una técnica o herramienta de soporte, servirá para medir y analizar la situación actual de la empresa, a su vez generar un plan de acción como mejora continua, donde también los colaboradores pueden aprender el concepto de comunicación y mejorar su interacción personal (Díaz, 2021).

Actualmente, muchas organizaciones carecen de un plan de comunicación interna, factor que no permite el crecimiento conveniente de la empresa generando un desempeño no adecuado en el talento humano de esta empresa, lo que desemboca en un estancamiento empresarial pudiendo ocasionar un retraso en las operaciones del negocio. En este contexto,

se observa la importancia de difundir la comunicación desde los más altos directivos hasta sus subordinados para así poder proponer un plan de comunicación en beneficio empresarial.

Es por ello que en esta investigación se propone el diseño de un plan de comunicación interna para la empresa ZC MAYORISTAS S.A., con el propósito de corregir a tiempo los problemas previamente expuestos, y revertir los efectos negativos que están aquejando tanto a los empleados como a los usuarios, y que en el futuro podrían traer consecuencias como una mala reputación organizacional. Finalmente, es importante comprender el rol que tienen los planes de comunicación dentro de esta entidad, y los elementos claves que debe abordar para que sea promueva un proceso de comunicación eficiente en pro del bienestar colectivo.

Hipótesis

Ho: La comunicación interna no incide en el desempeño de los empleados de la empresa ZC MAYORISTAS SA

Hi: La comunicación interna incide en el desempeño de los empleados de la empresa ZC MAYORISTAS SA

Preguntas de la investigación

1. ¿Cómo determinar las teorías relevantes de comunicación organizacional y desempeño?
2. ¿Cómo analizar los hallazgos de estudios que investigan la incidencia de la comunicación interna en el desempeño?
3. ¿Cuál es el marco metodológico para identificar la incidencia de la comunicación en el desempeño de los colaboradores de ZC MAYORISTAS SA?
4. ¿Cómo diseñar un plan de comunicación interna que permita mejorar el desempeño de los colaboradores de la organización?

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

La Comunicación Organizacional

Considerando la definición presentada por diversos autores, la comunicación organizacional se puede definir como las actividades que realiza una empresa u organización para transmitir un mensaje, utilizando diferentes medios como pueden ser: sus colaboradores, sus procesos internos, sus políticas, sus proyectos, sus valores institucionales, sus decisiones y toda acción que sea de interés para la entidad y su grupo relacional (Soria, 2008). Se puede concluir que, en el proceso de comunicación de una empresa, cada uno de los miembros o actos que realizan son un medio para emitir un mensaje. Zúniga (2010) estableció que, para que una comunicación dentro de la empresa se cumpla, debe cumplir con el siguiente esquema:

- Esquematizar las bases de la estrategia comunicacional de la entidad.
- Establecer las herramientas audiovisuales a emplearse.
- Monitorear y reportar actividades que se consideren críticas.
- Socializar las estrategias de comunicación entre todos los miembros de la estructura organizacional.
- Establecer procesos de mejora y corrección oportuna.

Estos pasos complementan el proceso de la comunicación organizacional, la cual debe ser clara para que la idea se mantenga entre el emisor y el receptor. De acuerdo con Apolo et al., (2018) existen cinco funciones primarias vinculadas a la comunicación empresarial:

- 1) Establecer los elementos clave para la estructura comunicacional.
- 2) Presupuestar los recursos establecidos por la empresa para estos procesos.
- 3) Monitorear el correcto funcionamiento de los procesos de comunicación.
- 4) Identificar los objetivos prioritarios para la empresa.

- 5) Evaluar los resultados de los procesos para validar si se cumplen las metas planteadas de manera interna y externa.

Las estrategias de comunicación no solo se basan en la relación entre la empresa con su entorno, también es de vital importancia que entre los miembros de la entidad existan canales de comunicación efectivos, claros y rápidos, de acuerdo a las necesidades de la misma, debido a que, de esta característica depende los resultados que se obtengan a nivel general. La comunicación debe evaluarse según las necesidades la empresa, su tamaño, su naturaleza, la interacción entre departamentos, entre otros rasgos.

Desde otro punto de vista, Quero, Mendoza y Torres (2019) la comunicación dentro de la empresa tomó un aspecto estratégico cuando va ligado a la promoción de la identidad corporativa y la cultura organizacional, lo cual, si se proyecta de la manera adecuada, tanto dentro como fuera de la estructura de la empresa, puede contribuir de manera positiva a la reputación de la empresa o de la marca, lo cual es un punto clave para su posicionamiento en el mercado, lo que se puede traducir en nivel de ventas, según se complemente con otros procesos de la entidad, transformándose en comunicación estratégica.

Comunicación estratégica

Se debe considerar que, a través del estudio de la comunicación, esta se ha convertido en una herramienta multidisciplinaria, es decir, que no se concentra únicamente en un aspecto, sino que es para importante de todas las disciplinas existentes y en todos los contextos (Torres, 2014). La comunicación es la fuente de mucha información para la empresa y un medio para transmitir la opinión o percepción de las entidades, lo que da origen a la comunicación estratégica. Con el fin de conceptualizar la idea de este tipo de comunicación, Oyarvide et al., (2017) argumentaron que deben considerarse dos puntos clave: la previsión y la toma de decisiones.

La previsión se define como la acción que proyecta las diversas consecuencias que pueden generar acciones que se están considerando realizar, con el fin de evaluar los pros y contras. Con este punto, se busca reducir el nivel de impacto de acciones desencadenadas por las decisiones que se tomen, y las incertidumbres por medio de planes de contingencia que permitan que la empresa sobreviva a los imprevistos (Chafra et al., 2022).

Por otro lado, la toma de decisiones es la suma de acuerdos que se han tomado por parte de los directivos de una entidad, y que se sustentan en información, informes, proyectos, estudios y demás datos que permitan una deliberación adecuada para tomar acciones para solucionar una problemática o mejorar un proceso actual (Fierro y Villalva, 2017).

Una empresa debe medir detalladamente sus procesos de comunicación, con el fin de diseñarlas estratégicamente, para que se coordine dichas acciones comunicacionales con los objetivos empresariales y con la imagen que la entidad quiere proyectar. Es por ello que, los responsables de la comunicación o relaciones públicas de una empresa han modificado sus funciones, y actualmente, tienen mayores responsabilidades en su área, pues son los encargados de cuidar la imagen de la corporación (Robles, Alabart y Rodríguez, 2016).

Con base en lo establecido por el autor antes mencionado, es necesario que las estrategias comunicacionales de una empresa respondan a las necesidades del público externo, y para ello, deben ser evaluados por profesionales que conozcan este campo de desarrollo y sus múltiples facetas, de esta manera Balarezo (2014) señaló tres enfoques clave que deben tomarse en cuenta en un plan de comunicaciones:

- **Planeamiento estratégico:** en este punto se establecen las bases para los cambios que se debe ejecutar dentro de una empresa, además de presupuestar los recursos necesarios para conseguirlos. Con estos elementos se definen los objetivos que la

empresa quiere conseguir, y se traza el camino que debe seguirse para conseguirlos.

- **Planeamiento de control:** es el punto en el cual se realizan acciones para vigilar y monitorear que los recursos definidos en la etapa anterior, así como las actividades establecidas, se están cumpliendo a cabalidad. En esta etapa, la parte gerencial de la entidad está consciente de la importancia de seguir el marco inicial establecido.
- **Planteamiento técnico:** en esta parte, la fase anterior es completada, puesto que, al monitorear las actividades se obtienen los resultados, y estos son evaluados a través de indicadores, con el fin de poder conocer si las metas se están cumpliendo según lo proyectado de manera inicial. Un ejemplo de esta fase es la aplicación de indicadores financiero para conocer el nivel de liquidez y rentabilidad de la empresa.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional es la sumatoria de las costumbres, hábitos, conductas y formas de actuar de quienes conforman una entidad, los cuales, al convivir por muchas horas, todos los días, según la jornada laboral de la empresa, se empiezan a identificar como un grupo social. Una vez que esta cultura se establece, pasa a formar parte de la imagen de la entidad, la cual se regula por medio de las normas o políticas de la institución con el fin de garantizar su continuidad (Bermejo, 2015). Se puede concluir que, la cultura organizacional es la personalidad que desarrolla una entidad a través de la relación de su personal de forma interna, y su relación con su público externo.

Entre los aspectos que engloba la cultura organizacional, se debe tomar en cuenta la visión de la entidad, su historia, sus niveles éticos y valores, así como su filosofía, sumado a las interacciones diarias que se realizan y políticas que los directivos establecen para regular la conducta de sus trabajadores, tanto como seres individuales, y como grupo de

trabajo (Gutiérrez, 2018). El análisis de la cultura corporativa da paso a poder establecer de manera detallada, el clima organizacional.

Todos estos análisis evidencian la gran influencia que tiene la cultura de una entidad en el desarrollo de sus colaboradores y en su desempeño de manera general, puesto que, afectan de manera directa al cumplimiento de las metas establecidas por la empresa, de manera global y por cada área (Franco y Frías, 2012). Se puede determinar que, si una cultura organizacional muestra orden y estructura, es un buen clima, mientras que, si muestra desorden y poca estructura, posiblemente presente deficiencias que afecten a la organización por problemas en la comunicación.

Por esta razón, la cultura organizacional debe ser lo suficientemente fuerte como para integrar las culturas de las personas que la conforman, y no que fuercen a la entidad a adaptarse a sus propias culturas a su alrededor; debido a que esto es un factor diferenciador ante el cliente al momento en que adquiere los bienes y servicios, su opinión debe generar prestigio o buena reputación con el fin de que contribuya a un mejor posicionamiento entre los grupos de interés.

En este sentido, Noboa, Barrera y Rojas (2019) indican que “las organizaciones deben centrar su atención en desarrollar una fuerte cultura organizacional que integre las características de cada región, para que exista una buena acogida de los productos y servicios que ofrece la entidad” (p. 8). El enfoque de este autor muestra un punto interesante porque realiza un énfasis en los aspectos que pueden influir en el comportamiento de una organización y el entorno externo, permitiéndoles convertirse en aliados a través de una buena imagen. Una empresa que genera una imagen basada en el respeto y confianza puede colocarse de manera más rápida en la mente del consumidor, que una empresa que no conoce su propósito. Todo esto se analiza con el fin de que la cultura organizacional sea una ventaja competitiva en ciertas industrias.

Clima Organizacional

Se puede definir al clima organizacional como el conjunto de acciones, actividades, cualidades, y características del entorno laboral que son percibidas y experimentadas por el equipo de trabajo y que, de manera directa o indirecta, afectan a su conducta y desempeño (Jiménez y Mosquera, 2017). No solo es el ambiente en el cual se desarrolla el trabajador, también se considera el trato que tiene con su jefe directo, con sus compañeros, con sus subalternos, e incluso con los proveedores y/o clientes.

Dependiendo si este ambiente es positivo o negativo, puede influir en el desempeño del trabajador, puesto que puede, o mejorar sus emociones y permitir que se desarrolle de manera positiva o puede generar ambientes de desánimo o estrés que impida que cumpla con sus actividades (Beltrán y Topón, 2017). En conclusión, es la percepción que tiene cada persona relacionada con la empresa, en función de su entorno. El clima organizacional tiene las siguientes funciones:

- 1. Vinculación:** Lograr aumentar el compromiso de un equipo de trabajo por medio de desarrollar un vínculo entre los mismos.
- 2. Espíritu:** el espíritu de equipo se logra por medio de contribuir a que el colaborador sienta que sus necesidades sociales se sientan satisfechas al cumplir con su tarea designada.
- 3. Empuje:** esta función se relaciona al enfoque motivacional. Está ligado al comportamiento que busca incentivar a los trabajadores para lograr las metas de la organización.
- 4. Consideración:** este punto se relaciona a tener presente que los miembros del equipo de trabajo también tienen necesidades personales e individuales e intentar ayudarle para que pueda cumplir su trabajo sin presiones ni conflictos, dentro de los límites en que la empresa puede intervenir.

5. **Estructura:** en esta función se debe socializar la estructura de la empresa, con un enfoque hacia los procesos, las reglas, normativas y políticas que se deben seguir para cumplir con las tareas asignadas.
6. **Responsabilidad:** establecer correctamente las funciones de cada trabajador, para que estén conscientes de su papel dentro de los procesos y puedan desarrollar su trabajo con autonomía, dentro de los parámetros que se le establecen.
7. **Recompensa:** Se basa en fomentar la percepción en los colaboradores que están siendo correctamente valorados y recompensados por su trabajo. Se busca crear un ambiente de reconocimiento de méritos más que de sanciones, creando políticas de paga y promoción justa.
8. **Apoyo:** Considerar que el colaborador cuenta con el apoyo no solo de sus compañeros, también de sus jefes o subalterno.
9. **Normas:** Establecer la importancia de considerar las metas asignadas al momento de ejecutar el trabajo, y las normas que se deben cumplir.
10. **Adecuación de la planeación:** la facultad que se tiene para validar de manera constante si la planificación establecida va acorde a los objetivos que se desean conseguir dentro del trabajo y adecuarlos, de ser necesario.
11. **Selección basada en capacidad y desempeño:** Esta función se orienta a los procesos de selección de personal, en la cual se debe considerar más la capacidad de los postulantes y su posterior desempeño laboral dentro de la organización que el nivel académico o personalidad de cada uno como individuo.
12. **Tolerancia a los errores:** Establecer que hay un grado de errores tolerables que sirven como aprendizaje y no solo como parte de un sistema sancionador y condenatorio (Antúnez, 2015).

Es importante destacar que, las personas que se sienten cómodas en su lugar de trabajo, que sienten como vocación sus funciones y disfrutan de ellas, así como aquellas que fomentan las buenas relaciones dentro de su área de trabajo, tienen índices de rendimiento más altos que aquellos que presentan las características contrarias, además que, se convierten en un activo de gran valor para la empresa, no solo por los resultados que brindan sino por el aporte individual que pueden generar.

Estas acciones son las que han logrado un cambio en el desarrollo de la actividad laboral dentro de la administración moderna, estableciendo un cambio a la visión anterior, en la cual el personal era un instrumento, y haciendo énfasis en la parte psicológica y conductual que los individuos pueden aportar para mejorar el desempeño de una organización, lo cual repercute de manera positiva en su rentabilidad y productividad.

Los componentes de un buen clima laboral se componen de varios factores físicos y psicológicos; entre los aspectos físicos se debe evaluar si el sitio de trabajo es confortable, si se cuenta con todas las herramientas necesarias para ejecutar sus funciones, si la oficina o área está bien iluminada, si es trabajo de escritorio se debe contar con sillas ergonómicas, el área debe ser limpia, entre otros puntos; con respecto a los aspectos psicológicos, se establecen las relaciones con sus compañeros, el trato entre ellos, incentivos laborales, buen trabajo en equipo, entre otros. Estos puntos son los que determinan si existe un buen o mal clima laboral (Meza, 2018).

Cuando un trabajador se encuentra en un ambiente laboral agradable tiende a ser más creativo, proactivo, y a mejorar su desempeño, buscando formas de lograr sus metas laborales de manera más eficiente para la empresa, además de que empieza a aportar con ideas innovadoras para tener resultados más efectivos.

Cuando un trabajador se siente motivado o bien remunerado, considerando que, el factor económico no es el único que pesa al momento de evaluar un buen clima laboral,

empieza a manifestar resultados sorprendentes en su desempeño e incluso empieza a contribuir con nuevas ideas, con el fin de solucionar los problemas de manera creativa.

Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional se relaciona a la manera en la cual un colaborador se comporta dentro del entorno de la empresa. Esto es la sumatoria de su comportamiento personal, sumado a su interacción con el ambiente laboral. Anteriormente, dentro del análisis de clima organizacional se puede establecer que, si en la empresa, el clima organizacional es positivo para el colaborador, este tiene una tendencia a ser más productivo, pues se encuentra motivado (Pedraza, 2018). Por el contrario, un ambiente negativo, desmotiva y afecta su nivel de productividad. Robbins y Judge (2009) establecieron algunas características de estos dos tipos de conducta:

- Un colaborador que se encuentra motivado en su área de trabajo intensifica su creatividad, y sus necesidades laborales son satisfechas. Esto va más allá del factor económico, el cual, de igual manera tiene una alta incidencia, sin embargo, se analizan puntos como la realización personal al aplicar su profesión, desarrollarse en su parte profesional, aumentar sus conocimientos, entre otros aspectos. Una persona motivada es más independiente, demuestra más inteligencia, y no se conforman con su realidad y buscan superarse cada día.
- Una persona que no está motivada ni satisfecha con su trabajo, solo lo realiza de manera mecánica por el sueldo otorgado o por considerarse poco capaz de acceder a otro puesto. Siente que sus actividades laborales son una carga, no siente realización personal ni quiere mejorar su entorno ni la ejecución de sus actividades. No tiene proactividad y solo se basa en cumplir órdenes.

Este aspecto manifiesta que, la base del desarrollo organizacional se encuentra en la interacción del personal y su entorno dentro de la entidad, el cual se considera como un

campo de acción en el cual se realizan actividades que afecta de manera positiva o negativa en las operaciones de la empresa. De acuerdo con Chiavenato (2007) el comportamiento organizacional tiene los siguientes objetivos:

- Establecer las características del comportamiento de los colaboradores en el contexto en el que se desarrolla.
- Determinar las acciones que influyen en su comportamiento.
- Identificar comportamientos futuros de los trabajadores con base en su conducta.
- Controlar las actividades que se realizan dentro de la entidad en los horarios de trabajo.

Se debe considera que, el comportamiento de la organización se estructura en tres niveles estratégicos: (a) el nivel individual, el cual se basa en el comportamiento del colaborador; (b) el nivel grupal, el cual se basa en la interacción del colaborador con sus compañeros, jefes y entorno general; y (c) el nivel organizacional, el cual analiza estas interacciones y su incidencia en el desempeño de los procesos internos (Chiavenato, 2007).

Desempeño laboral: generalidades y métodos

El desempeño laboral es la suma de todas las actividades generadas por los trabajadores dentro de una empresa y que afecta de manera positiva o negativa en sus intereses, sobre todo en la capacidad de lograr los objetivos trazados en su plan estratégico (Torres, 2014). A pesar de ello, esto no puede ser deducido de manera superficial y requiere la aplicación de instrumentos de medición o indicadores con el fin de obtener resultados precisos sobre el desempeño de cada departamento o de cada colaborador.

Cuando se aplica una correcta evaluación del desempeño de los trabajadores, se crean patrones que contribuyen a la toma de decisiones de manera efectiva, puesto que, al analizar cada caso, de forma individual, se tiene especial cuidado para alinear el desempeño del trabajador a los objetivos institucionales. Colin (2014) hace énfasis en la

interrogante de “hasta qué punto una compañía cumple o no sus metas” (p. 12); con lo cual, destaca en la necesidad de llevar un registro de la efectividad en las funciones de los mandos medios, para determinar si las acciones departamentales están alineadas a las metas, considerando los resultados de indicadores de gestión aprobados por los altos mandos.

De acuerdo con Alles (2014) “el resultado de una evaluación de desempeño es una brecha entre lo que se espera de cada uno y la forma en la que se satisfacen las expectativas, y cómo hacer para mejorar estos resultados” (p. 27). Así, el propósito de la evaluación del desempeño no es encontrar y despedir a los responsables de los problemas, o identificar a los responsables del éxito, con el fin de aumentar su carga laboral. Su propósito se basa en conocer el nivel de satisfacción de los trabajadores, y diseñar estrategias necesarias que fomente su crecimiento y aumentar su conocimiento.

Sin embargo, las empresas pueden tener un enfoque negativo sobre la aplicación de procesos de evaluación, especialmente si se enfocan en colaboradores con antigüedad dentro de la organización, puesto que pueden tomarlo como un interés en despedirlos para contratar nuevo personal, lo cual genera un ambiente de desconfianza entre los trabajadores. Desafortunadamente, estos procesos se malinterpretan como una forma de recompensar o castigar el desempeño cuando, lo que se busca es garantizar resultados óptimos para la empresa y el cumplimiento de metas.

Inteligencia emocional y desempeño laboral.

Con el cambio en la administración moderna, muchos modelos organizacionales se han implementado, uno de ellos es el de la inteligencia emocional, la cual dio como primeros resultados una diferencia en grados de inteligencia entre unos u otros individuos. En la actualidad, el término de inteligencia emocional define al grupo de personas que tienen la habilidad de controlar sus emociones a su favor, que pueden interpretar y ser

empáticos con los sentimientos de los demás y que encuentran satisfacción en sus vidas por medio del desarrollo de sus actividades, mejorando su productividad y desempeño tanto personal como laboral (Calle y Montenegro, 2020).

Cuando se estableció este modelo, las emociones fueron tomando cada vez mayor fuerza dentro de las características analizadas por los encargados de la selección de personal y especialistas en el área, dando lugar a diferentes teorías:

Para Belykh (2019) se pudo analizar el nivel de inteligencia emocional de un individuo con base en cinco aptitudes básicas, enfocadas tanto a su ámbito personal como social, definiendo como aptitud a un rasgo de personalidad que permite a una persona a tener un desempeño superior a otros, los cuales tienen dos enfoques: en el ámbito personal se basa en el dominio de sí mismos conformado por tres aptitudes, y en el ámbito social se basa en la relación con otras personas conformado por dos aptitudes, detalladas a continuación:

1. **Autoconocimiento:** tener claro lo que se siente en todo momento, con el fin de basar las decisiones en esos sentimientos. Para lograr ese nivel de autoconocimiento se debe desarrollar la conciencia emocional, la autoevaluación precisa y confianza en uno mismo
2. **Autorregulación:** esta aptitud se basa en no solo conocer lo que se siente, sino en poder controlarlo con el fin de que no interfiera en la realización de sus tareas básicas. Para lograrlo se necesita tener autocontrol, confiabilidad, escrupulosidad, adaptabilidad e innovación.
3. **Motivación:** esta aptitud se basa en utilizar las emociones como una manera de impulsarse para avanzar y mejorar. Se compone de las siguientes sub aptitudes: afán de triunfo, compromiso, iniciativa y optimismo.

Con respecto a las actitudes sociales, se presentan las siguientes:

4. **Empatía:** lograr ponerse en el lugar del otro para conocer cómo se siente. Goleman (1996), plantea cinco (5) sub aptitudes: comprender a los demás, ayudar a los demás a desarrollarse, orientación hacia el servicio, aprovechar la diversidad y conciencia política.
5. **Habilidades Sociales:** se orientan a la habilidad de poder relacionarse con otros individuos en un entorno social ya sea presencial o virtual. Dentro de las habilidades sociales existen ocho (8) sub aptitudes: influencia, comunicación, manejo de conflictos, liderazgo, catalizador de cambio, establecer vínculos, colaboración y cooperación, habilidades de equipo (Belykh, 2019)

Es necesario establecer que la teoría propuesta anteriormente por Goleman cambia y evoluciona constantemente en función de nuevas investigaciones; el modelo incluye solo cuatro (4) componentes o dominios (autoconciencia, autogestión, conciencia social y gestión de relaciones), dieciocho competencias, incluidas veinticinco competencias básicas.

Se incluye la motivación como parte de la competencia de autogestión, se integra el uso de la diferencia en la empatía, se renombran algunas competencias, y es ahí donde se define la autenticidad como parte de la transparencia y se define el liderazgo con el fin de convertirse en base para la constitución de un líder inspirador (Calle y Montenegro, 2020). Otros cambios incluyen la eliminación del concurso de reputación y la inclusión de habilidades de comunicación en el análisis de la habilidad de generar influencia en un grupo determinado.

Elementos del desempeño laboral.

En el campo de la organización se ha estudiado todo lo relacionado con el desempeño laboral y se ha llegado a la conclusión de que depende de varios factores, elementos, habilidades, atributos o competencias que corresponden a los conocimientos,

habilidades y destrezas humanas como parte de los elementos que se deben considerar al momento de evaluar el trabajo del personal.

Miranda (2016) generó nuevos conceptos para las siguientes habilidades: “adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimientos, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo, maximizar el desempeño”.

Por otro lado, Chiavenato (2007, p. 367), establece que “la evaluación que las empresas deben realizar a sus colaboradores deben establecerse bajo parámetros previamente escogidos, los cuales deben medir aspectos de su actitud personal, como pueden ser: la disciplina, el trabajo en equipo, su proactividad, responsabilidad, confiabilidad, imagen personal, creatividad, predisposición a mejorar; y aspectos de su desempeño laboral, como conocimiento en el área de trabajo, resultados presentados, calidad de su trabajo, liderazgo y precisión”.

Ureta (2018) mencionó que, al momento en que se define el desempeño del colaborador, muchas veces se lo relaciona a las competencias que este puede tener. Considerando esto, se debe conceptualizar a las competencias como las habilidades que tiene un colaborador y que las aporta con el fin de contribuir de manera positiva y eficiente a sus funciones. Además, menciona que los estudios realizados a la organización se basan en analizar tres tipos diferentes de competencias: competencias genéricas, competencias laborales y competencias básicas.

Boada (2019) concluye que, se deben medir las habilidades de los colaboradores basados en su capacidad para contribuir a las metas trazadas por la alta gerencia para la entidad. Este mismo autor cita a Katz, el cual considera que, para ello, se deben evaluar tres aptitudes administrativas básicas: técnicas, humanas y conceptuales.

El proceso de la evaluación de desempeño.

Existen tres pasos necesarios para realizar el proceso de evaluación del desempeño al personal de una empresa, los cuales son:

- 1) Identificar los parámetros establecidos para el puesto de trabajo a evaluar;
- 2) Validar el desempeño del trabajador de acuerdo a esas normas: y
- 3) Presentar los resultados al empleado con el fin de retroalimentarlo.

Es necesario indicar que, en muchos países, los procesos de evaluación del desempeño han sido estandarizados para determinadas industrias (Velásquez, Rodríguez y Tejada, 2013), sin embargo, en el Ecuador, cada empresa tiene la potestad de esquematizar sus propios procesos de evaluación según sus necesidades y objetivos. Zans (2017) destacó que, a pesar de la diversidad para evaluar, existen aspectos clave que deben considerarse.

Se debe definir las normas de trabajo entre el evaluador y el trabajador, para que ambos estén de acuerdo en los parámetros a considerar tomando en cuenta cada puesto de trabajo. Esto se realiza a fin de no evaluar solo a la persona sino a su desempeño dentro de sus funciones, destacan los aspectos más indispensables de cada cargo, con el fin de que esta sea la medida que se valide.

CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL

Investigaciones internacionales

Maza (2019) en su investigación sobre la comunicación interna y el desempeño laboral, planteó como objetivo determinar la relación existente entre la comunicación interna y el desempeño laboral del personal del área de recursos humanos de la UGEL No. 04 de Comas – Lima, en el año 2018. Para lograrlo, aplicó una metodología de carácter descriptiva – correlacional, en la cual mediante una encuesta levantó datos a un grupo de 78 trabajadores de la entidad objeto de estudio. No aplicó un muestreo, sino que realizó un censo.

Para el instrumento de análisis, aplicó un estadístico de fiabilidad basado en el alfa de Cronbach, el mismo que ayudó a establecer un índice de r^2 de 0.857 para comunicación interna, como variable independiente y de 0.791 para el desempeño laboral como variable dependiente. Los resultados de esta investigación determinaron que, se prueba la hipótesis, al determinar un valor p de 0.00 que cumple con el estándar de ser menor que 0.05, argumentando que sí hay una relación significativa entre las variables estudiadas.

Por otro lado, Marín (2019) llevó a cabo un trabajo similar acerca la influencia de la comunicación interna en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Novocentro Universal SAC, en Tambo – Huancayo. La problemática de estudio guarda relación con la escasa comunicación interna existente dentro del negocio, para lo cual el trabajo no se realiza correctamente, sino de una forma empírica. Esta situación está afectando el desempeño laboral de los trabajadores, ante lo cual pretende determinar el grado de relación entre estas dos variables: comunicación interna y desempeño laboral.

El diseño de investigación fue descriptivo, no experimental y de corte transversal porque los datos se levantaron en un momento único del tiempo. Además, el levantamiento de datos se realizó bajo una muestra no probabilística por conveniencia, en el cual se

encuestó a la totalidad de colaboradores de la entidad objeto de análisis; es decir, 28 trabajadores de las diferentes áreas del negocio. La técnica que se aplicó fue una encuesta, pero también se complementó con un análisis documental y entrevistas, para lo cual se hizo una triangulación de toda esta información, por tanto, el enfoque utilizado fue mixto.

Los resultados de la investigación determinaron que el nivel de correlación entre la comunicación interna y el desempeño laboral, es alto y positivo, al encontrar un r de 0.970, luego de realizar la prueba estadística, se pudo comprobar la hipótesis, pero también los análisis determinaron que la comunicación se convierte en un elemento clave para prevenir todo tipo de inconvenientes. En este sentido, si hay una buena comunicación, existe una mayor posibilidad de desempeño por parte de los trabajadores, debido a que se dejan claras las indicaciones que cada uno de ellos debe cumplir.

Finalmente, Foronda et al., (2021) en su investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre estas dos variables, a partir de un análisis estadístico. Para lo cual aplicó una investigación de metodología descriptiva y correlacional, a una muestra de 100 médicos de un hospital público ubicado en Chimbote – Perú. Los datos fueron recabados a partir de una encuesta en línea, en la que se midió el índice de confiabilidad del instrumento de medición, a partir del alfa de Cronbach, el cual arrojó un coeficiente de 0.95, demostrando que se trataba de una herramienta muy fiable.

Los resultados del estudio concluyeron que, al igual que los trabajos anteriores, también existe un nivel de correlación directa y positiva entre las variables comunicación interna y desempeño laboral. En este caso, se establece que al mejorar los niveles de comunicación también aumentaría el desempeño laboral. Por consecuencia, debe haber un compromiso por parte de la alta dirección en aprovechar todos los canales disponibles.

Investigaciones nacionales

En el ámbito nacional, Buenaño (2014) llevó a cabo un estudio sobre la comunicación interna y su incidencia en el desempeño laboral de la empresa JEAN UP. El trabajo tuvo como objetivo medir la relación entre estas dos variables, y su aporte más valioso con relación a los trabajos previamente citados, radica en el hecho de que hizo una descomposición de cada una de las variables de estudio. En el caso de la comunicación interna determinó que sus dimensiones son: tipos o canales de comunicación y los procesos; mientras que el desempeño laboral se descompone de habilidades, oportunidades y rendimiento de los trabajadores.

La metodología de investigación que se aplicó fue de carácter descriptivo y correlacional. En primera instancia, los datos fueron levantados a partir de una encuesta a un grupo de 14 trabajadores que conforman esta compañía, y posteriormente, se hizo una prueba T Student, para validar la hipótesis, a partir de un nivel de significancia de 0.05. Al realizar el cálculo, el estadístico T fue 13.99 y su nivel crítico igual a 0, por lo que el nivel crítico es menor que este valor y, por tanto, se aceptó la hipótesis y se concluye que los problemas de comunicación sí están afectando el desempeño laboral. Por tal razón, se recomendó el diseño de un plan de comunicación para fortalecer la fluidez de la información interdepartamental y minimizar la presencia de errores dentro de la organización.

Por otro lado, Pin (2021) realizó una investigación cuyo objetivo fue precisamente analizar cómo la comunicación organizacional influye en el desempeño de un grupo de trabajadores de la compañía FREEPLASTIC. Para lo cual realizó una medición del desempeño de los colaboradores, posteriormente, diagnosticó el proceso de comunicación de la compañía y, finalmente, evaluó la influencia de las variables de estudio. Los datos fueron recolectados a partir de una investigación descriptiva, que utilizó una encuesta

aplicada a un total de 108 trabajadores de la compañía FREEPLASTIC. Los resultados sirvieron de base para la formulación de un plan de comunicación interna, en la cual se comunique correctamente aspectos claves de la compañía como la misión, visión, programas de formación y desarrollo, y diversos talleres que se llevan a cabo dentro de esta compañía. Todo esto con el propósito de crear espacios de integración entre el personal, dado que sólo se estaban realizando 2 reuniones al año que son: navidad y aniversario de constitución de la compañía.

El aporte de esta investigación fue vital porque, a diferencia de los otros trabajos citados, este propone el desarrollo de espacios de encuentro para el personal, como el propósito de estrechar lazos y relacionales personales pueden ser lo suficientemente fuertes, para lograr un compromiso mancomunado entre todos los miembros de la organización y así se impulse el cumplimiento de las metas empresariales. De esta forma, se mejoraría el desempeño laboral, a su vez que la compañía percibe importantes beneficios como crecimiento económico y posición competitiva en la industria.

Finalmente, Aragadvay (2022) llevó a cabo un estudio cuyo objetivo fue determinar la influencia de la comunicación interna en el desempeño del personal de un hospital público en la ciudad Riobamba, para el diseño de estrategias que impulsen la productividad en diversas áreas del trabajo. La metodología que se aplicó fue de carácter descriptivo y correlacional. Los datos fueron levantados a partir de una encuesta a un grupo de 150 trabajadores, determinando que la comunicación interna se desagrega en dimensiones como: patrones de comunicación y motivación laboral, barreras de comunicación, retroalimentación y clima organizacional, así como satisfacción laboral.

Este estudio determinó que la dimensión motivación laboral no guarda relación las barreras de comunicación, mientras que los indicadores más fuertes se evidenciaron entre la retroalimentación y motivación laboral, debido a que los valores de probabilidad fueron

mayores al 0.05 de significancia. En conjunto, estos datos permitieron concluir que existe una correlación muy fuerte entre estas dos variables de investigación. Por tal razón, se recomendaron un conjunto de estrategias como: plan de comunicación interna, programa de incentivos, eventos y actividades que generen una mayor expectativa entre los trabajadores, a fin de transmitir confianza y estabilidad entre los mismos.

Todos los trabajos que se abordaron en este marco referencial han servido de base para entender que la variable comunicación interna sí tiene una fuerte correlación el desempeño laboral, de manera que en la medida que mejora la comunicación de aspectos relevantes de la organización, y se lo complementa con un programa de capacitación, es posible que mejore sustancialmente el desempeño de los trabajadores, razón por la cual estas dos variables son directamente proporcionales. Es decir, si la variable independiente mejora, la dependiente también y viceversa.

Marco Contextual

Descripción del negocio

La investigación se desarrolla dentro de la empresa ecuatoriana ZC MAYORISTAS, cuya actividad económica la inició en 2001, específicamente en la ciudad de Guayaquil, donde la oficina matriz se encuentra ubicada en norte de Guayaquil, en la zona empresarial NEXUS, en la Av. Narcisca de Jesús (Autopista T.T. – Pascuales). Actualmente, posee una sucursal en la ciudad de Quito, como parte de una estrategia de expansión comercial, cubriendo a las dos ciudades más grandes e importantes del país.

Desde sus orígenes, ZC MAYORISTAS se ha desempeñado como una compañía enfocada en la importación y distribución de equipos para soluciones tecnológicas y del campo de telecomunicaciones, networking, seguridad electrónica, cámaras de vigilancia, y protección electrónica, destacándose por un amplio portafolio de productos de las marcas

más reconocidas, en cuanto a calidad e innovación. De esta forma, contribuye al desarrollo tecnológico del Ecuador.

Figura 2

Logotipo de la compañía ZC MAYORISTAS



Fuente: Imagen extraída del sitio web corporativo de ZC Mayoristas

Vale destacar que la compañía comercializa sus productos a Distribuidores y vendedores de equipos informáticos, redes, telecomunicaciones, y puntos de ventas (POS). Así como también a empresas que brindan el servicio de integradores o instaladores de tecnología, cadenas de retail – venta al por menor – de equipos tecnológicos; proveedores de internet y demás contratistas dedicados a la construcción e implementación de proyectos tecnológicos.

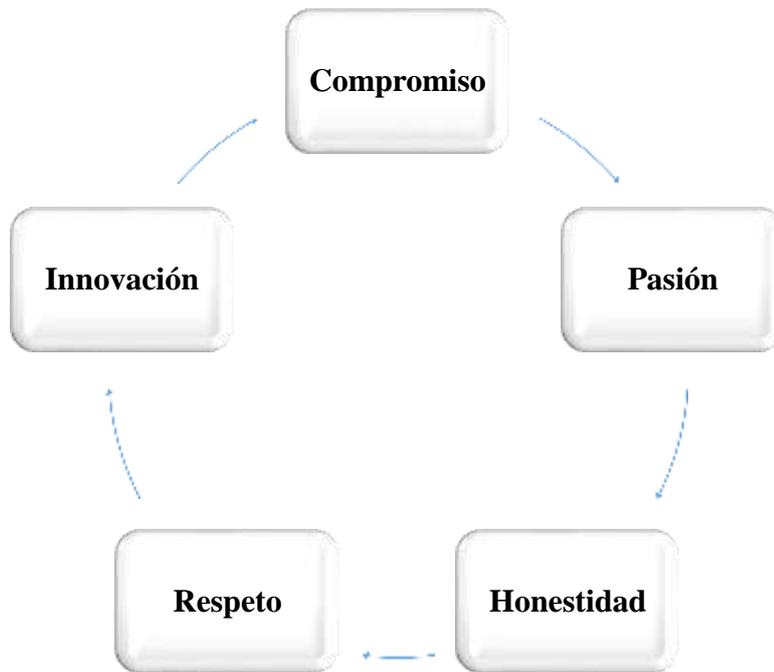
Planeación estratégica

Misión: Ofrecer un producto de calidad a nuestros clientes, a partir de la importación y distribución de equipos tecnológicos orientados a brindar soluciones tecnológicas en los campos de electrónica, networking y telecomunicaciones, para aportar favorablemente al desarrollo tecnológico del Ecuador.

Visión: Ser líderes en la distribución de equipos de Networking, seguridad electrónica y telecomunicaciones, basado en la política de calidad hacia los clientes.

Valores: Los valores de la compañía ZC MAYORISTAS se desagregan en los siguientes aspectos:

Figura 3
Valores de la compañía ZC MAYORISTAS



Fuente: Investigación la Autora

Además, como una forma de aportar al bienestar de la comunidad, ZC MAYORISTAS realiza una importante labor de responsabilidad social, en la obediencia y cumplimiento de todas las normativas legales y procesos dentro de la cadena de valor de la compañía que brinden seguridad a los colaboradores y las comunidades aledañas. Por tal razón, mantiene su compromiso de impulsar la capacitación continua y la promoción de oportunidades a sus servidores; así como la implementación y socialización de un programa de salud ocupacional para la prevención de riesgos laborales para todos los miembros de la organización.

Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la compañía determina que la alta directiva está conformada por el Presidente Ejecutivo y el Gerente General, quienes lideran a las jefaturas del área administrativa; ventas y mercadeo; tesorería; técnica; contabilidad; talento humano y bodega, como mandos medios, quienes a su vez dirigen a los coordinadores de cada área, según corresponda.

Figura 4
Organigrama Gerencial de la compañía ZC MAYORISTAS

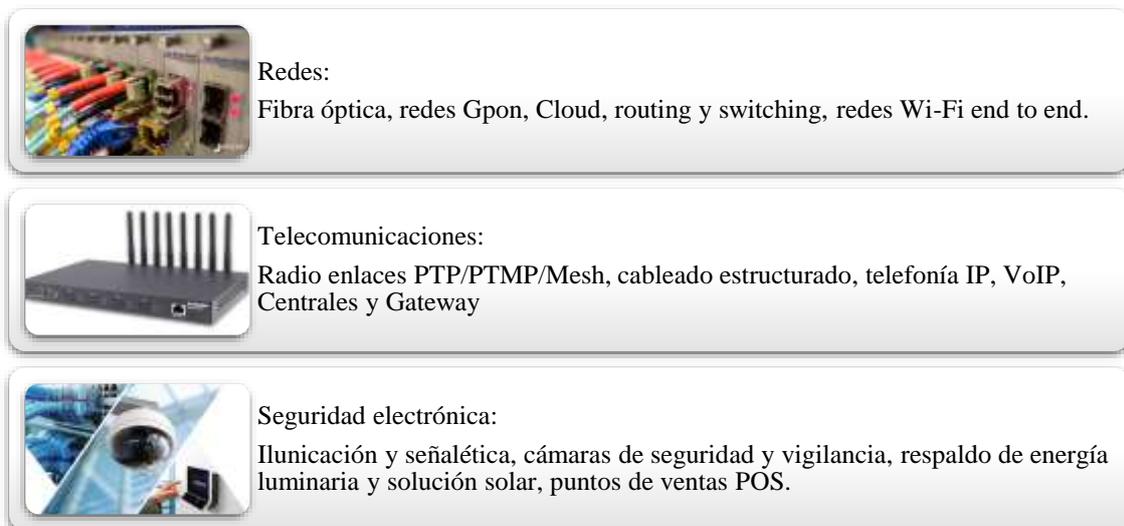


Fuente: Área de Talento Humano de ZC Mayoristas, 2023

Líneas de negocio

La compañía se caracteriza por contar con las siguientes líneas de negocios, en la cual comercializa las marcas más prestigiosas del mercado.

Figura 5
Líneas de negocio de la compañía ZC MAYORISTAS



Fuente: Investigación la Autora

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

Alcance y diseño de la investigación

Para efectos de este trabajo, la investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental, debido a que los datos levantados no fueron objeto de manipulación alguna, sino que se presentaron tal como se manifiestan en su entorno natural (Hernández et al., 2016), es decir, dentro de la empresa ZC MAYORISTAS S.A. Por otro lado, el corte de la investigación fue de carácter transversal porque se recopilaron datos en un momento único del tiempo y no de varios períodos.

Tipo de investigación

Además, vale destacar que la investigación se desarrolló bajo el tipo descriptivo y correlacional (Ríos, 2017). En primera instancia, se hizo un análisis descriptivo de los datos a partir de la presentación de tablas y gráficos estadísticos que facilitaron la comprensión de los datos, pero también, se hizo un análisis correlacional, para determinar qué dimensión de la variable comunicación interna – como variable independiente – tuvo mayor incidencia en la variable dependiente, determinada como desempeño laboral, en los trabajadores de la empresa ZC MAYORISTAS.

Este tipo de análisis se complementan porque ayudan a determinar la base de la toma de decisiones por parte de la alta dirección, y así disponer de una herramienta de apoyo en la elaboración de un plan de comunicación interna que, no sólo fortalezca el desempeño laboral de los trabajadores de esta compañía, sino que además permita orientarlos a un proceso de formación y desarrollo más profundo, que derive en el cumplimiento de las metas corporativa y, por consecuencia, el crecimiento económico del negocio.

Enfoque de la investigación

El enfoque de investigación más apropiado fue el cuantitativo porque los datos levantados, a partir de una técnica como la encuesta, fueron procesados a partir de una tabulación en una hoja de cálculo de Excel, y posteriormente, se emplearon métodos cuantitativos para la valoración de los intervalos de frecuencia por cada pregunta. Además, como se aplicó un análisis correlacional, también se establecieron ciertos parámetros que ayudaron a medir la confiabilidad del instrumento de medición, elaborado a partir de la operacionalización de variables (Díaz y Gonzáles, 2016). Entonces, la medición numérica de las variables se convierte en una base para el análisis estadístico y así lograr una interpretación concluyente de aquellas dimensiones de la comunicación interna que tienen mayor o menor incidencia en el desempeño de los trabajadores.

Métodos a aplicar

La investigación se desarrolló bajo la aplicación del método deductivo, debido a que la parte inductiva tuvo lugar cuando se descompuso el problema de investigación, y se analizaron cada una de las partes que lo conforman (Prieto, 2018). De esta manera, cuando ya se tuvo la suficiente información recopilada, se aplicó la parte deductiva para llegar a una interpretación general o conclusión de los sucesos investigados. En este caso, interesa conocer qué aspectos podrían tener una correlación directamente proporcional con el desempeño laboral, de manera que se entendería que al mejorar alguna dimensión de la comunicación como relaciones laborales, actividades y reacciones, o cualquier otra subvariable, podría incrementar el desempeño laboral.

Técnicas de recolección de datos

Referente a la técnica que se aplicó para el levantamiento de datos, como ya se mencionó fue la encuesta, debido a que se trata de una herramienta versátil y fácil de utilizar, en especial, cuando se trata de un gran número de personas. Esta encuesta estuvo

apoyada de un instrumento de medición conformado por 20 preguntas, de las cuales, 14 ítems estuvieron vinculados a la variable independiente y se distribuyeron en las dimensiones: relaciones laborales, actividades y reacciones, canales de comunicación, estructura y organización, y motivación. Mientras que las 6 preguntas restantes estuvieron vinculadas al desempeño laboral, y se enfocaron en medir factores como: el cumplimiento de las metas, la formación y desarrollo, la calidad del trabajo y la eficiencia de los trabajadores al momento de realizar sus labores.

Población y muestra

Estadísticamente hablando, la población corresponde al número total de individuos que forman parte de una investigación. Por otro lado, una muestra implica una pequeña porción de la población que es lo suficientemente representativa para el caso de estudio. Sin embargo, en el presente trabajo los datos fueron levantados a la población total, debido a que se trató de un dato accesible, ya que apenas hay 78 colaboradores dentro de la empresa ZC MAYORISTAS; por tanto, no se aplicó ninguna técnica de muestreo, sino más bien un censo al analizar la totalidad de la población, desagregada de la siguiente manera:

Tabla 1
Distribución de la población objeto de estudio en ZC MAYORISTAS S.A.

Cargo	Cantidad
Gerente General	1
Jefes Departamentales	10
Personal Administrativo	20
Personal Ventas	25
Personal Bodega	11
Personal Técnico	11
Total	78

Fuente: Área de Talento Humano de ZC MAYORISTAS, 2023

Operacionalización de Variables

Tabla 2

Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Ítems	Codificación	Técnicas/Instrumento			
V. Independiente: Comunicación Interna Organizacional	Es la capacidad que tienen los miembros de una entidad para difundir un mensaje de diversas formas, ya sea a través de sus empleados, procesos, estructura, objetivos, estrategias, dirección, decisiones y demás aspectos que son de interés de la organización (Fajardo, 2009).	La comunicación interna de la organización se mide en función de la actividad, reacciones y canales de comunicación que se utilicen para enviar información a los colaboradores.	Relaciones laborales	1. ¿Está conforme con la relación mantenida con sus compañeros de trabajo? 2. ¿Hay buena comunicación entre empleador y subordinados? 3. ¿Hay un intercambio de ideas en los procesos y planificación de trabajo?	RL1	Encuesta/Cuestionario de preguntas cerradas			
			Actividad y reacciones.	4. ¿Participa activamente en actividades de comunicación de la organización? 5. ¿Sus ideas o aportaciones son escuchadas por su jefe o superiores?	RL2		AR1		
				AR2					
			Canales de comunicación	6. ¿Cree que los canales de comunicación que se manejan dentro de la compañía son adecuados? 7. ¿Se evalúa la difusión de los datos de la compañía? 8. ¿Se socializan oportunamente los eventos, políticas y demás aspectos que se manejan dentro de la compañía? 9. ¿La compañía se preocupa por conocer las inquietudes y necesidades de los trabajadores?	CC1		CC2	CC3	CC4
				Estructura y organización	10. ¿Usted conoce plenamente la misión, visión y políticas internas de la compañía? 11. ¿Los directivos realizan reuniones para informar, retroalimentar y generar confianza? 12. ¿Están bien definidos los niveles jerárquicos dentro de la compañía?		EO1	EO2	

V. Dependiente: Desempeño Laboral	Es el resultado final de todas las actividades que realizan los colaboradores, dentro de una organización; y que como tal pueden tener un impacto satisfactorio o no para los intereses de la institución, especialmente para el cumplimiento de las metas trazadas en la planificación estratégica (Torres, 2014).	Se mide en función de la calidad de trabajo, eficiencia, metas alcanzadas y procesos de formación que se han desarrollado durante un período en particular, dentro de la organización.	Motivación	13. ¿Cree usted que se fomenta el trabajo en equipo?	EO3	Encuesta/Cuestionario de preguntas cerradas
				14. ¿Hay reconocimiento por parte de los directivos cuando el caso lo amerita?	MO1	
					MO2	
			Metas alcanzadas	15. ¿Logra cumplir todas sus labores dentro de la jornada laboral?	DL 1	
			Formación y desarrollo	16. ¿La compañía aporta a su crecimiento profesional?	DL2	
			Calidad del trabajo	17. ¿Usted realiza sus labores a conciencia, de buena manera y motivado?	DL3	
	18. ¿Trata siempre de gestionar eficientemente los recursos de la compañía?	DL4				
Eficiencia	19. ¿Usted cumple su trabajo antes del plazo establecido?	DL5				
	20. ¿Mantiene un equilibrio entre su vida laboral y personal?	DL6				

Fuente: Investigación la Autora

Presentación de los resultados

1. ¿Está conforme con la relación mantenida con sus compañeros de trabajo?

Tabla 3

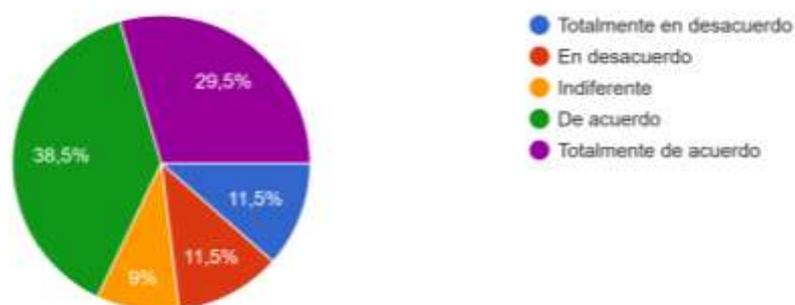
Conformidad con la relación mantenida con compañeros

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	23	29.50%
De acuerdo	30	38.50%
Indiferente	7	9.00%
En desacuerdo	9	11.50%
Totalmente en desacuerdo	9	11.50%
Total	78	100.00%

Fuente: Encuestas a personal de ZC MAYORISTAS

Figura 6

Conformidad con la relación mantenida con compañeros



Fuente: Encuestas a personal de ZC MAYORISTAS

En la figura 6 se evidencia que la relación entre compañeros de trabajo afecta positiva o negativamente el rendimiento laboral, ya que las emociones o estados de ánimo influyen en el trabajo de cada individuo, en esta pregunta se cuestiona la conformidad que sienten en este aspecto: el 38.5% está de acuerdo, el 29.5% totalmente de acuerdo, el 11.5% totalmente en desacuerdo, 11,5% en desacuerdo y el 9% restante indiferente. Alrededor de un 30% de la muestra no responde de forma positiva incidiendo en la tentativa de que no todo marcha bien, y si esto no se atiende de forma profesional y adecuada, generará conflicto en las diferentes áreas.

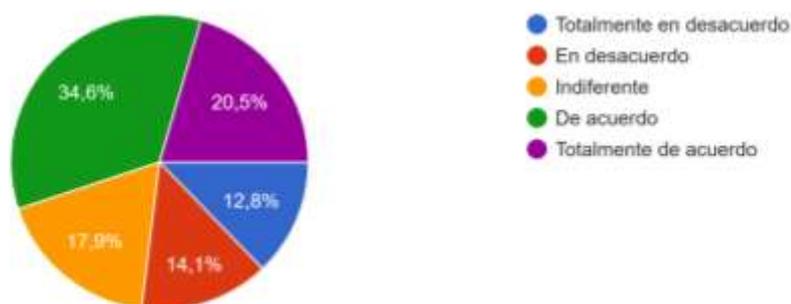
2. ¿Hay buena comunicación entre empleador y subordinados?

Tabla 4
Comunicación entre empleador y subordinado

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	16	20.50%
De acuerdo	27	34.60%
Indiferente	14	17.90%
En desacuerdo	11	14.11%
Totalmente en desacuerdo	10	12.89%
Total	78	100.00%

Fuente: Encuestas a personal de ZC MAYORISTAS

Figura 7
Comunicación entre empleador y subordinado



Fuente: Encuestas a personal de ZC MAYORISTAS

En la figura 7 se establece que la comunicación es un eje transversal en cualquier área en la que se desempeñe un ser humano, donde existe diálogo, existe compromiso, trabajo en equipo, cooperación y los resultados son verdaderamente satisfactorios. El 34.6% de la muestra está de acuerdo y el 20.5% totalmente de acuerdo con los canales comunicativos que se desarrollan en la empresa; sin embargo, la diferencia respondió de manera menos positiva. El 17.9% es indiferente, el 14.1% está en desacuerdo y el 12.8% totalmente en desacuerdo.

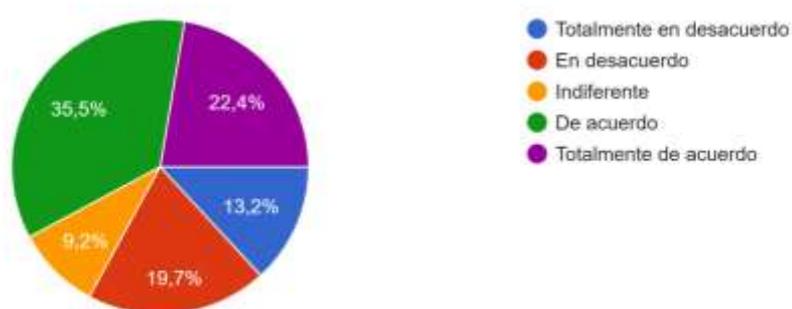
3. ¿Hay un intercambio de ideas en los procesos y planificación de trabajo?

Tabla 5
Intercambio de ideas en los procesos y planificación de trabajo

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	17	22.40%
De acuerdo	28	35.50%
Indiferente	7	9.20%
En desacuerdo	15	19.70%
Totalmente en desacuerdo	10	13.20%
Total	78	100.00%

Fuente: Encuestas a personal de ZC MAYORISTAS

Figura 8
Intercambio de ideas en los procesos y planificación de trabajo



Fuente: Encuestas a personal de ZC MAYORISTAS

La figura 8 muestra que la tolerancia y el respeto son valores que deben primar en toda relación laboral, sin embargo, la comunicación que se da con estos valores va a un paso más allá, ya que es en el intercambio de ideas cuando un ser humano se homogeniza con otro. En esta pregunta se busca identificar el nivel comunicación en los procesos y en la planificación del trabajo: el 35.5% está de acuerdo, el 22.4% totalmente de acuerdo, mientras que se mantienen los porcentajes de quienes sienten fricción en esta área, es así como el 9.2% es indiferente, el 19.7% está en desacuerdo y el 13.2% totalmente en desacuerdo.

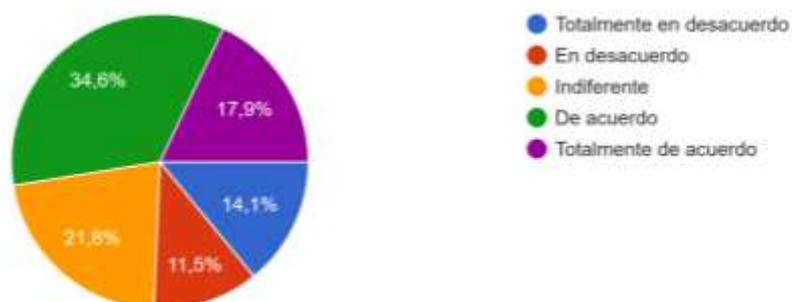
4. ¿Participa activamente en actividades de comunicación de la organización?

Tabla 6
Participación en actividades de comunicación de la organización

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	14	17.90%
De acuerdo	27	34.60%
Indiferente	17	21.80%
En desacuerdo	9	11.51%
Totalmente en desacuerdo	11	14.19%
Total	78	100.00%

Fuente: Encuestas a personal de ZC MAYORISTAS

Figura 9
Participación en actividades de comunicación de la organización



Fuente: Encuestas a personal de ZC MAYORISTAS

La figura 9 muestra que la participación activa en el ámbito comunicacional debe ser promovida como una señal de buen clima laboral, ya que de este depende el éxito del negocio, en este sentido la mayoría respondió indiferente 21.8%, de acuerdo 34.6%, 17.9% totalmente de acuerdo; mientras que la diferencia 14.1% totalmente en desacuerdo y 11.5% en desacuerdo.

5. ¿Sus ideas o aportaciones son escuchadas por su jefe o superiores?

Tabla 7

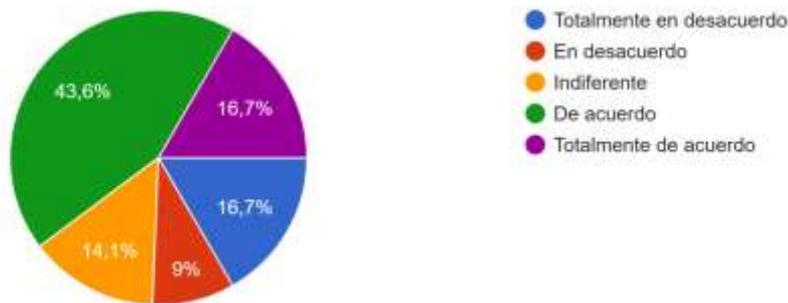
Ideas o aportaciones escuchadas por jefe o supervisores

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	13	16.70%
De acuerdo	34	43.60%
Indiferente	11	14.10%
En desacuerdo	7	9.00%
Totalmente en desacuerdo	13	16.60%
Total	78	100.00%

Fuente: Encuestas a personal de ZC MAYORISTAS

Figura 10

Ideas o aportaciones escuchadas por jefe o supervisores



Fuente: Encuestas a personal de ZC MAYORISTAS

Sentir la validación de un superior es muy importante para el clima laboral de cualquier organización, en este aspecto, la figura 10 muestra que el 43.6% está de acuerdo, 16.7% totalmente de acuerdo, de forma menos satisfactoria respondió el 14.1% mostrándose indiferente, el 9% en desacuerdo y el 16.7% totalmente en desacuerdo. Bajo este contexto se demuestra que la empresa posee un déficit en este aspecto lo que perjudica la coordinación y fluidez en las relaciones laborales y de compañerismo.

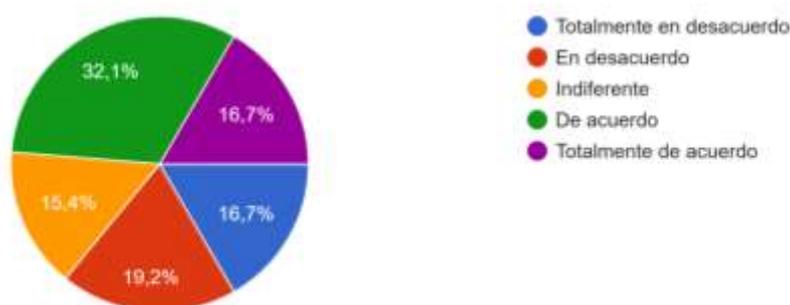
6. ¿Cree que los canales de comunicación que se manejan dentro de la compañía son adecuados?

Tabla 8
Canales de comunicación adecuados dentro de la compañía

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	13	16.70%
De acuerdo	25	32.10%
Indiferente	12	15.40%
En desacuerdo	15	19.15%
Totalmente en desacuerdo	13	16.65%
Total	78	100.00%

Fuente: Encuestas a personal de ZC MAYORISTAS

Figura 11
Canales de comunicación adecuados dentro de la compañía



Fuente: Encuestas a personal de ZC MAYORISTAS

Actualmente, se valora mucho las habilidades comunicativas en el ámbito laboral, ya que esto posibilita el cumplimiento de los objetivos departamentales e institucionales. De esta manera, la figura 11 muestra que el 32.1% de los encuestados está de acuerdo con los canales de comunicación que se manejan dentro de la empresa, el 16.7% se muestra totalmente de acuerdo; el 19.2% en desacuerdo, el 16.7% totalmente en desacuerdo y el 15.4% restante es indiferente. Casi la mitad de la muestra no se siente validado en esta área, lo que usualmente ocasiona relaciones negativas y procesos obstaculizados.

7. ¿Se evalúa la difusión de los datos de la compañía?

Tabla 9

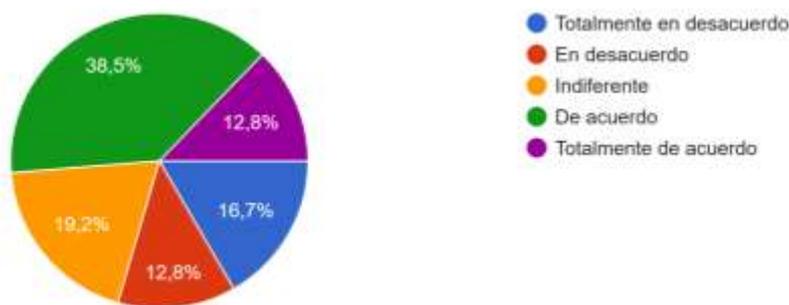
Evaluación de la difusión de los datos de la compañía

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	10	12.80%
De acuerdo	30	38.50%
Indiferente	15	19.20%
En desacuerdo	10	12.80%
Totalmente en desacuerdo	13	16.70%
Total	78	100.00%

Fuente: Encuestas a personal de ZC MAYORISTAS

Figura 12

Evaluación de la difusión de los datos de la compañía



Fuente: Encuestas a personal de ZC MAYORISTAS

En la figura 12, se nota que el 38.5% de la muestra está de acuerdo en cómo se evalúan los datos de la compañía, el 12.8% totalmente de acuerdo, el 16.7% totalmente en desacuerdo, el 19.2% es indiferente y el 12.8% restante está en desacuerdo. El déficit operacional se produce por la mala práctica y gestión administrativa u operativa en la organización, en la empresa objeto de estudio debería ser algo básico la difusión correcta de los datos, si esto no funciona hay que identificar en que parte del proceso existe el error, la mala práctica o el desinterés de gestión.

8. ¿Se socializan oportunamente los eventos, políticas y demás aspectos que se manejan dentro de la compañía?

Tabla 10

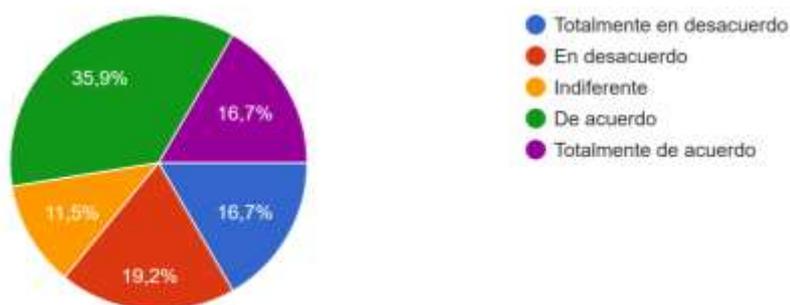
Socialización oportuna de eventos, políticas y demás aspectos que se manejan en la compañía

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	13	16.70%
De acuerdo	28	35.90%
Indiferente	9	11.50%
En desacuerdo	15	19.20%
Totalmente en desacuerdo	13	16.70%
Total	78	100.00%

Fuente: Encuestas a personal de ZC MAYORISTAS

Figura 13

Socialización oportuna de eventos, políticas y demás aspectos que se manejan en la compañía



Fuente: Encuestas a personal de ZC MAYORISTAS

La figura 13 muestra que la socialización oportuna de eventos, políticas y demás aspectos es algo necesario dentro de la empresa, el 35.9% está de acuerdo en que esto se da de forma correcta, el 16.7% totalmente de acuerdo, el 19.2% en desacuerdo, el 11.5% restante es indiferente y el 16.7% se muestra totalmente en desacuerdo. Bajo este contexto se evidencia que existe inconformidad en la manera en la que se desarrolla la comunicación, debido a los pocos canales o desconocimiento de como armonizar las relaciones humanas dentro del ambiente laboral.

9. ¿La compañía se preocupa por conocer las inquietudes y necesidades de los trabajadores?

Tabla 11

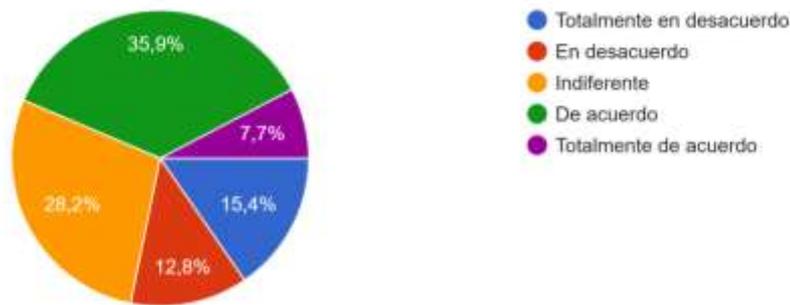
Compañía se preocupa por conocer las inquietudes y necesidades de los trabajadores

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	7.70%
De acuerdo	28	35.90%
Indiferente	22	28.20%
En desacuerdo	10	12.80%
Totalmente en desacuerdo	12	15.40%
Total	78	100.00%

Fuente: Encuestas a personal de ZC MAYORISTAS

Figura 14

Compañía se preocupa por conocer las inquietudes y necesidades de los trabajadores



Fuente: Encuestas a personal de ZC MAYORISTAS

Como se mencionaba en una pregunta anterior, todo ser humano tiene la necesidad de sentirse validado dentro del área donde socializa, si esto no sucede los problemas por mala comunicación empezarán a emerger, sin embargo, al hablar de empresa los daños colaterales serían a nivel económico. La figura 14 muestra que el 35.9% considera que la compañía si se preocupa por conocer las inquietudes y necesidades de los trabajadores, el 28.2% es indiferente, el 15.4% está totalmente en desacuerdo, el 12.8% en desacuerdo y el 7.7% totalmente de acuerdo.

10. ¿Usted conoce plenamente la misión, visión y políticas internas de la compañía?

Tabla 12

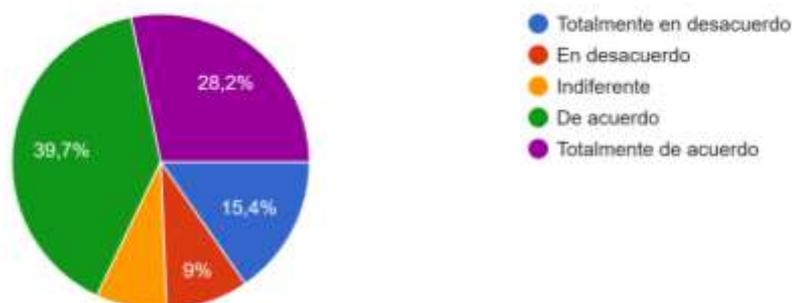
Conocimiento de la misión, visión y políticas internas de la compañía

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	22	28.20%
De acuerdo	31	39.70%
Indiferente	6	7.70%
En desacuerdo	7	9.00%
Totalmente en desacuerdo	12	15.40%
Total	78	100.00%

Fuente: Encuestas a personal de ZC MAYORISTAS

Figura 15

Conocimiento de la misión, visión y políticas internas de la compañía



Fuente: Encuestas a personal de ZC MAYORISTAS

La figura 15 establece que el 39.7% se muestra de acuerdo y sostiene conocer la misión, visión y políticas internas de la compañía, el 28.2% se mantiene totalmente de acuerdo, el 15.4% totalmente en desacuerdo, el 9% en desacuerdo y el 7.7% restante es indiferente. La cuarta parte de la muestra detalla desconocer estos aspectos, ya que posiblemente se dediquen únicamente a su trabajo y lo realicen de forma mecánica o dispersa, sin embargo, es necesario que todo el personal dirija sus esfuerzos con conocimiento de causa hacia una misma filosofía empresarial.

11. ¿Los directivos realizan reuniones para informar, retroalimentar y generar confianza?

Tabla 13

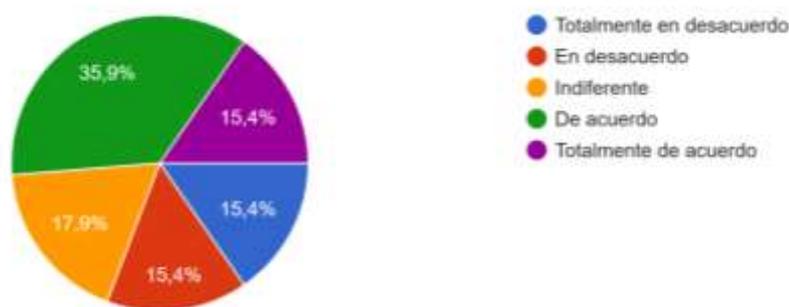
Reuniones para informar, retroalimentar y generar confianza

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	12	15.40%
De acuerdo	28	35.90%
Indiferente	14	17.90%
En desacuerdo	12	15.40%
Totalmente en desacuerdo	12	15.40%
Total	78	100.00%

Fuente: Encuestas a personal de ZC MAYORISTAS

Figura 16

Reuniones para informar, retroalimentar y generar confianza



Fuente: Encuestas a personal de ZC MAYORISTAS

La figura 16 presenta que el 35.9% de la muestra está de acuerdo en manifestar que los directivos realizan reuniones con mucha frecuencia para informar, el 17.9% es indiferente, el 15.4% está totalmente de acuerdo, el 15.4% en desacuerdo y el 15.4% restante totalmente en desacuerdo. Bajo este contexto se evidencia que alrededor de la mitad de la muestra necesita capacitación y adiestramiento sobre aspectos relacionados a la planeación estratégica de la empresa y para que de esta manera puedan complementar los esfuerzos de cada área de trabajo hacia el cumplimiento de esta misión.

12. ¿Están bien definidos los niveles jerárquicos dentro de la compañía?

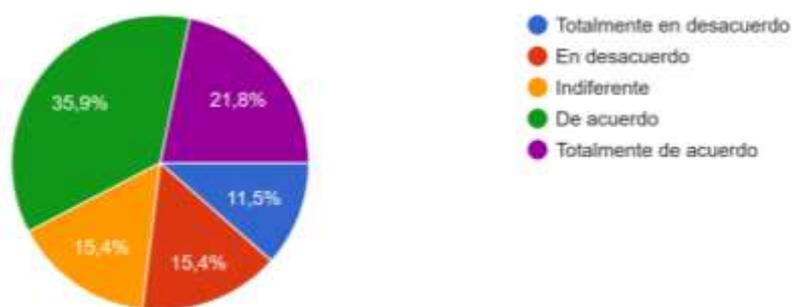
Tabla 14

Roles y niveles jerárquicos establecidos

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	17	21.80%
De acuerdo	28	35.90%
Indiferente	12	15.40%
En desacuerdo	12	15.40%
Totalmente en desacuerdo	9	11.50%
Total	78	100.00%

Figura 17

Roles y niveles jerárquicos establecidos



Fuente: Encuestas a personal de ZC MAYORISTAS

En la figura 17 se aprecia que el 35.9% de la empresa señala que los niveles jerárquicos dentro de la compañía si están bien definidos, el 21.8% está totalmente de acuerdo, el 15.4% en desacuerdo, otro 15.4% es indiferente y el 11.5% se mantiene totalmente en desacuerdo. El reconocimiento de la autoridad en cualquier área social o laboral beneficia en el desarrollo normal de los procesos para que estos no se salten, sino que sigan un orden regular.

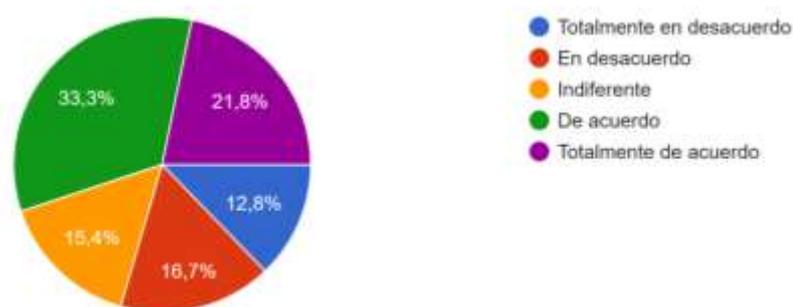
13. ¿Cree usted que se fomenta el trabajo en equipo?

Tabla 15
Trabajo en equipo

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	17	21.80%
De acuerdo	26	33.30%
Indiferente	12	15.40%
En desacuerdo	13	16.70%
Totalmente en desacuerdo	10	12.80%
Total	78	100.00%

Fuente: Encuestas a personal de ZC MAYORISTAS

Figura 18
Trabajo en equipo



Fuente: Encuestas a personal de ZC MAYORISTAS

El trabajo en equipo fomenta el compromiso y la cooperación para que el intercambio de información se desarrolle con fluidez para así lograr los objetivos y metas propuestas, en este sentido, la figura 18 muestra que el 33.3% está de acuerdo, el 21.8% totalmente de acuerdo, el 16.7% en desacuerdo, el 15.4% es indiferente y el 12.8% se muestra totalmente en desacuerdo. Bajo este contexto el trabajo en equipo no es bien percibido según la experiencia de un poco menos de la mitad de los encuestado, ya que no han podido homogenizar con colegas y compañeros de forma auténtica.

14. ¿Hay reconocimiento por parte de los directivos cuando el caso lo amerita?

Tabla 16

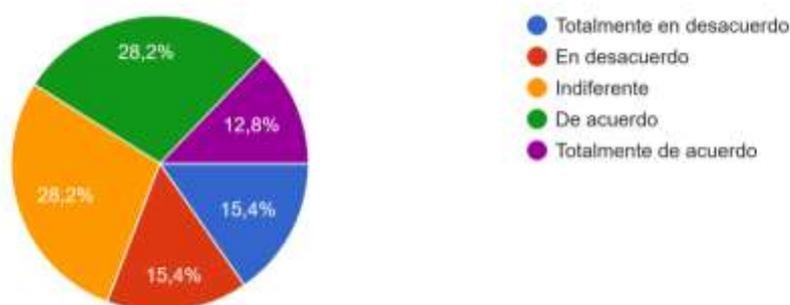
Reconocimiento por parte de los directivos cuando el caso lo amerita

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	10	12.80%
De acuerdo	22	28.20%
Indiferente	22	28.20%
En desacuerdo	12	15.40%
Totalmente en desacuerdo	12	15.40%
Total	78	100.00%

Fuente: Encuestas a personal de ZC MAYORISTAS

Figura 19

Reconocimiento por parte de los directivos cuando el caso lo amerita



Fuente: Encuestas a personal de ZC MAYORISTAS

Respecto al reconocimiento por parte de directivos, la figura 19 determina que el 28.2% detalla que esto es indiferente, otro 28.2% está de acuerdo en que, sí sucede, el 12.8% totalmente de acuerdo, el 15.4% en desacuerdo y el 15.4% se muestra totalmente en desacuerdo. Como se mencionaba anteriormente la validación y el reconocimiento es un motivante que inspira a las personas a ser más proactivas, dinámicas y a esforzarse más por alcanzar las metas y objetivos de la compañía.

15. ¿Logra cumplir todas sus labores dentro de la jornada laboral?

Tabla 17

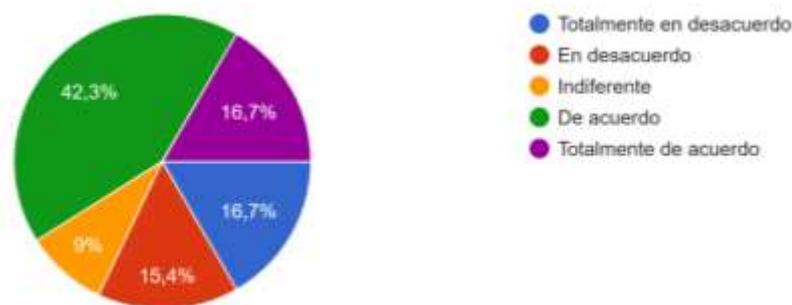
Cumplimiento de las labores dentro de la jornada laboral

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	13	16.70%
De acuerdo	33	42.20%
Indiferente	7	9.00%
En desacuerdo	12	15.40%
Totalmente en desacuerdo	13	16.70%
Total	78	100.00%

Fuente: Encuestas a personal de ZC MAYORISTAS

Figura 20

Cumplimiento de las labores dentro de la jornada laboral



Fuente: Encuestas a personal de ZC MAYORISTAS

La figura 20 muestra que el 42.3% está de acuerdo con el cumplimiento de la jornada laboral, el 16.7% totalmente de acuerdo, el 9% es indiferente, el 15.4% se muestra en desacuerdo y el 16.7% restante totalmente en desacuerdo. La jornada laboral es un tiempo de 8 horas reglamentado por el ministerio de trabajo, sin embargo, en algunos casos el exceso de requerimiento laboral hace que este tiempo se extienda, por este motivo es necesario que todo el equipo de trabajo se base en un manual de funciones que esboce los procesos delimitando el tiempo y responsabilidades, para que el personal trabaje de forma más eficiente y continua.

16. ¿La compañía aporta a su crecimiento profesional?

Tabla 18

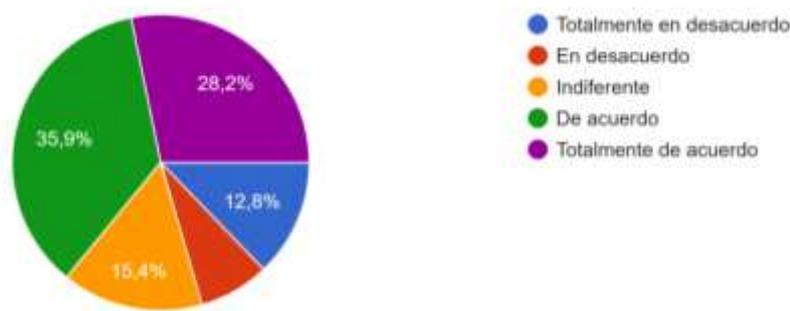
Compañía aporta a su crecimiento profesional

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	22	28.20%
De acuerdo	28	35.90%
Indiferente	12	15.40%
En desacuerdo	6	7.70%
Totalmente en desacuerdo	10	12.80%
Total	78	100.00%

Fuente: Encuestas a personal de ZC MAYORISTAS

Figura 21

Compañía aporta a su crecimiento profesional



Fuente: Encuestas a personal de ZC MAYORISTAS

La figura 21 muestra que el 35.9% de los encuestados está de acuerdo con el aporte que hace la compañía a su crecimiento profesional, el 28.2% se muestra totalmente de acuerdo, el 15.4% es indiferente y el 12.8% totalmente en desacuerdo y el 7.7% en desacuerdo. Los directivos de la organización necesitan mantenerse al tanto de las necesidades profesionales de los colaboradores, ya que por lo general el personal siempre está interesado en fortalecer su currículum.

17. ¿Usted realiza sus labores a conciencia, de buena manera y motivado?

Tabla 19

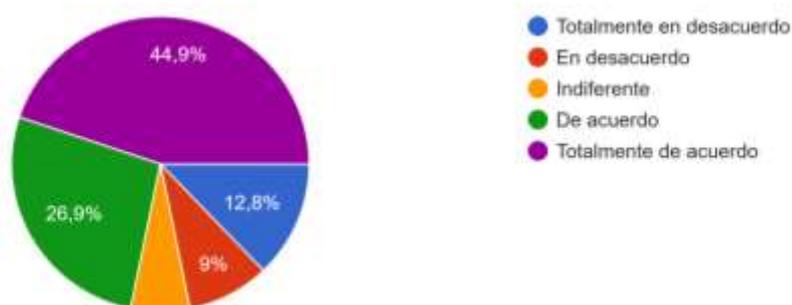
Eficiencia con la que realiza las labores

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	35	44.90%
De acuerdo	21	26.90%
Indiferente	5	6.40%
En desacuerdo	7	9.00%
Totalmente en desacuerdo	10	12.80%
Total	78	100.00%

Fuente: Encuestas a personal de ZC MAYORISTAS

Figura 22

Eficiencia con la que realiza las labores



Fuente: Encuestas a personal de ZC MAYORISTAS

La figura 22 determina que el 44.9% del personal detalla que realiza sus labores a conciencia, de buena manera y motivado manteniéndose totalmente de acuerdo con esta aseveración; el 26.9% está de acuerdo, el 12.8% está totalmente en desacuerdo, el 9% en desacuerdo y el 6.4% es indiferente. Existe una minoría que reconoce la necesidad de tener una meta en común sincerándose en esta pregunta, ya que reconocen que no dan el 100% porque no se sienten estimulados ni validados por la empresa.

18. ¿Trata siempre de gestionar eficientemente los recursos de la compañía?

Tabla 20

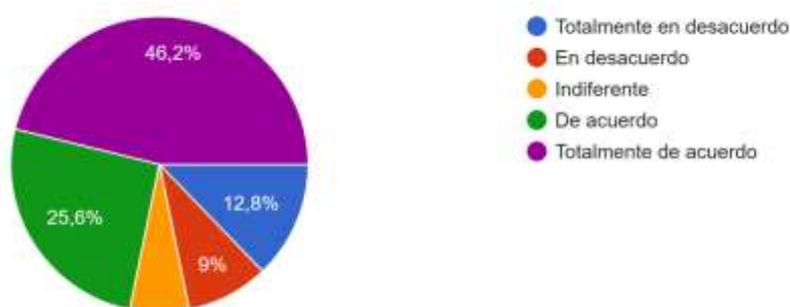
Gestión eficiente de los recursos de la compañía

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	36	46.20%
De acuerdo	20	25.60%
Indiferente	5	6.40%
En desacuerdo	7	9.00%
Totalmente en desacuerdo	10	12.80%
Total	78	100.00%

Fuente: Encuestas a personal de ZC MAYORISTAS

Figura 23

Gestión eficiente de los recursos de la compañía



Fuente: Encuestas a personal de ZC MAYORISTAS

En la figura 23 se observa que el 46.2% de la muestra detalla que trata siempre de gestionar eficientemente los recursos de la compañía, el 25.6% está de acuerdo, el 12.8% totalmente en desacuerdo, el 9% en desacuerdo y el 6.4% restante es indiferente. La eficiencia es un logro que se obtiene con mucho esfuerzo y perseverancia, sin embargo, en la empresa el clima laboral no es del todo excelente, por ende, existen falencias que deben ser identificadas y mitigadas para alcanzar un nivel óptimo de trabajo en equipo, compromiso y mayor sentido de pertenencia hacia el equipo y la empresa.

19. ¿Usted cumple su trabajo antes del plazo establecido?

Tabla 21

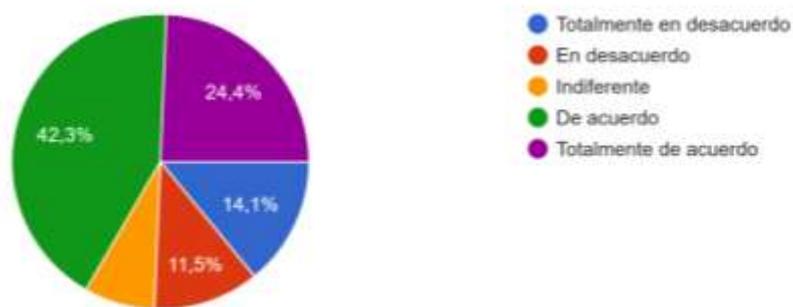
Cumplimiento de su trabajo antes del plazo establecido

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	19	24.40%
De acuerdo	33	42.30%
Indiferente	6	7.70%
En desacuerdo	9	11.50%
Totalmente en desacuerdo	11	14.10%
Total	78	100.00%

Fuente: Encuestas a personal de ZC MAYORISTAS

Figura 24

Cumplimiento de su trabajo antes del plazo establecido



Fuente: Encuestas a personal de ZC MAYORISTAS

La figura 24 establece que el 42.3% de los encuestados señala que cumple su trabajo antes del plazo establecido respondiendo que está de acuerdo con la interrogante, el 24.4% totalmente de acuerdo, el 14.1% totalmente en desacuerdo, el 11.5% en desacuerdo y la diferencia es indiferente. Pese a que son minoría quienes no cumplen con el trabajo dentro del plazo establecido, esta situación que debe ser observada iniciando con una campaña interna de motivación para así dar a los colaboradores la oportunidad de mejorar su actitud y comprometerse con su actividad laboral.

20. ¿Mantiene un equilibrio entre su vida laboral y personal?

Tabla 22

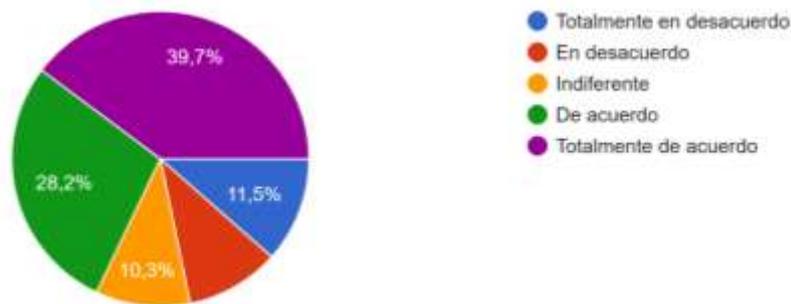
Equilibrio entre vida laboral y personal

Detalle	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	31	39.70%
De acuerdo	22	28.20%
Indiferente	8	10.30%
En desacuerdo	8	10.30%
Totalmente en desacuerdo	9	11.50%
Total	78	100.00%

Fuente: Encuestas a personal de ZC MAYORISTAS

Figura 25

Equilibrio entre vida laboral y personal



Fuente: Encuestas a personal de ZC MAYORISTAS

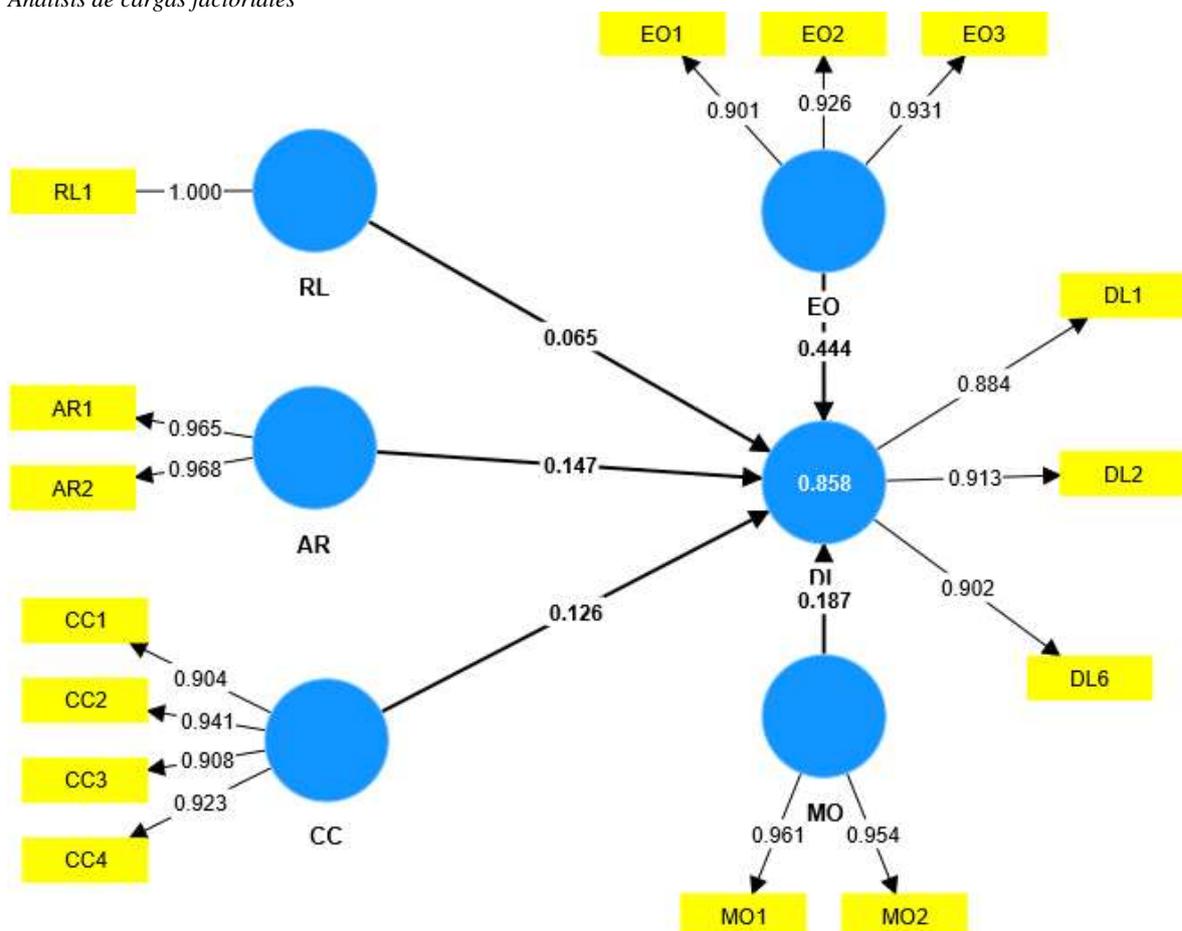
La figura 25 establece que el 39.7% de los encuestados señala que mantiene un equilibrio en su vida laboral y personal respondiendo que está totalmente de acuerdo, el 28.2% de acuerdo, el 10.3% es indiferente, el 11.5% totalmente en desacuerdo, el 10.3% está en desacuerdo. El control emocional es una capacidad muy valorada en cualquier área donde una persona se desempeñe, por este motivo es crucial que el personal se sienta validado y respaldado en su trabajo, con charlas motivacionales, capacitación, seguimiento profesional, ya que una mente sana y entrenada en pro del cambio es una fortaleza hacia el progreso y la resiliencia.

Estadística Inferencial

Análisis factorial confirmatorio

Con la finalidad de ir más allá de la estadística descriptiva, se aplicó un análisis estadístico inferencial, a partir del uso del programa SMART PLS-SEM, el mismo que permite realizar un análisis de la correlación de las variables, para determinar la relación existente entre la comunicación interna y el desempeño laboral. En este caso, los componentes de la comunicación interna se definen por cinco subvariables o dimensiones identificadas como: relaciones laborales (RL), actividad y reacciones (AR), canales de comunicación (CC), estructura y organización (EO) y motivación (MO).

Figura 26
Análisis de cargas factoriales



Fuente: Imagen extraída del Software SMART PLS-SEM 4, 2023

El análisis de las cargas factoriales es importante porque permite hacer una primera prueba de aquellos ítems que deben ser removidos del modelo para garantizar que la medición se esté haciendo de forma correcta. En este caso, toda carga factorial por debajo de 0.70 debe ser eliminada porque no está midiendo nada y afecta al modelo, ante lo cual la figura 26 determina la cantidad de ítems que son adecuados para el modelo estructural. Este caso de los 20 ítems o preguntas que tenía el cuestionario, se quedó con 15 que presentaron altos niveles de validez y fiabilidad, así como niveles de colinealidad adecuados, como se aprecia en los siguientes análisis. Además, el índice R^2 es bastante alto, mostrando 0.858 y los demás indicadores de camino tienen cargas mayores a 0.70, ubicándose por encima de 0.90 en la mayoría de casos.

Constructos de validez y fiabilidad

Guardando relación con lo descrito en el análisis de cargas factoriales, se pudo determinar que el modelo estructural propuesto tiene un alto nivel de validez y fiabilidad, dado que tanto el Alfa de Cronbach como los coeficientes de fiabilidad compuesta, son mayores a 0.70 en todos sus constructos. Por otro lado, la validez se determina en función a la varianza extraída (AVE) y esta debe ser mayor a 0.50, lo cual se cumple en todos los constructos correlacionados entre la comunicación interna y desempeño laboral.

Tabla 23
Validez y fiabilidad de los constructos

	Cronbac h's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
AR	0.930	0.931	0.966	0.934
CC	0.939	0.941	0.956	0.845
DL	0.883	0.887	0.927	0.810
EO	0.909	0.909	0.943	0.846
MO	0.910	0.915	0.957	0.917

Fuente: Reporte extraído del Software SMART PLS-SEM 4, 2023

Validez discriminante

Otra forma de validar el modelo de ecuaciones estructurales es a partir del análisis discriminante de Fornell y Larcker, el mismo que establece que los valores de cada

dimensión correlacionada, debe ser inferior a los coeficientes de la diagonal, ya que de forma diagonal se correlaciona la variable por sí mismo, y eso ayuda a excluir cualquier variable que esté afectando el modelo. En este caso, la tabla 24 determinar que sí cumple, pues todos los valores de análisis están por debajo del coeficiente de la diagonal.

Tabla 24
Criterio de Fornell y Larcker

	AR	CC	DL	EO	MO	RL
AR	0.966					
CC	0.933	0.919				
DL	0.878	0.879	0.900			
EO	0.898	0.909	0.811	0.920		
MO	0.852	0.847	0.857	0.875	0.958	
RL	0.852	0.835	0.826	0.875	0.765	1.000

Fuente: Reporte extraído del Software SMART PLS-SEM 4, 2023

A su vez, los indicadores de colinealidad deben ser menores a 5, y en estos 15 ítems evaluados, sí se cumple la norma. Este análisis, ayudó a eliminar aquellos ítems que presentaban un alto nivel de colinealidad (mayor a 5) porque posiblemente no estaba midiendo nada, o medía lo mismo, de tal forma que podría generar un sesgo de la información presentada.

Tabla 25
Análisis de colinealidad

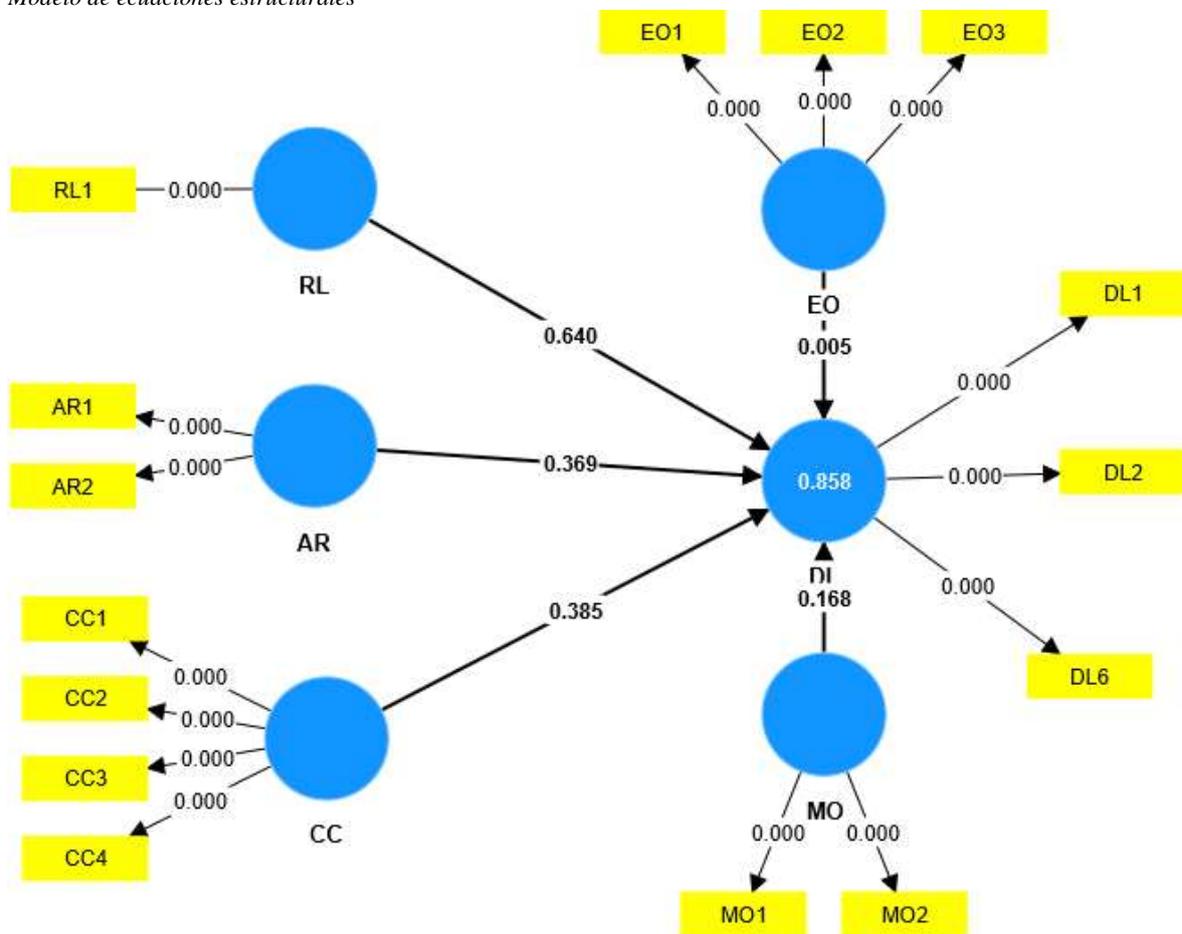
	VIF
AR1	4.064
AR2	4.064
CC1	3.421
CC2	4.922
CC3	3.573
CC4	4.114
DL1	2.329
DL2	2.613
DL6	2.538
EO1	2.577
EO2	3.348
EO3	3.488
MO1	3.292
MO2	3.292
RL1	1.000

Fuente: Reporte extraído del Software SMART PLS-SEM 4, 2023

Modelo de ecuaciones estructurales

Una vez que se determinó que el modelo de las cargas factoriales sí cumple con los estándares apropiados, se procedió a aplicar el análisis de ecuaciones estructurales que se determina en la figura 27, mediante el programa SMART PLS-SEM el mismo que ayudo a establecer los valores P que justifican qué elementos de la comunicación interna se relacionan o explican en mejor manera su relación con el desempeño laboral. Para este análisis se aplicó un nivel de significancia de 2% o 0.02, ante lo cual todo valor por debajo de ese rango se acepta, y por encima se debe rechazar porque no cumple la hipótesis.

Figura 27
Modelo de ecuaciones estructurales



Fuente: Imagen extraída del Software SMART PLS-SEM 4, 2023

Valor P

Finalmente, de las cinco dimensiones de la comunicación interna, se pudo determinar que la dimensión EO que corresponde a estructura y organización es la que tiene mayor incidencia o relevancia al momento de evaluar el desempeño laboral. Vale destacar que si bien existe una relación directamente proporcional entre la comunicación interna y el desempeño laboral, esta dimensión es la más determinante o relevante respecto a otras como las relacionales laborales o motivación.

Tabla 26
Análisis del Valor P

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
AR -> DL	0.147	0.155	0.164	0.898	0.369
CC -> DL	0.126	0.134	0.145	0.869	0.385
EO -> DL	0.444	0.438	0.159	2.788	0.005
MO -> DL	0.187	0.176	0.135	1.380	0.168
RL -> DL	0.065	0.065	0.139	0.467	0.640

Fuente: Reporte extraído del Software SMART PLS-SEM 4, 2023

En este contexto, se puede inferir que si la empresa desea fomentar un alto desempeño laboral, es importante que el personal afiance su conocimiento en temáticas relativas con la misión, visión y políticas internas de la compañía; también es importante que lleven a cabo reuniones para informar, retroalimentar y generar confianza; y finalmente, es vital que estén bien definidos los niveles jerárquicos dentro de la compañía.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA

Pertinencia de la propuesta

A partir de la información levantada en este trabajo, se pudo determinar que la comunicación interna dentro de la compañía es aceptable, y hasta cierto punto, los encuestados determinaron que esto incide positivamente en su desempeño laboral y cumplimiento de metas de una forma eficiente. En este contexto, es claro que todavía no se ha salido de las manos la problemática expuesta dentro de esta compañía. Si bien, hay problemas de comunicación y estos suelen afectar el clima y desempeño laboral, todavía no son lo suficientemente críticos para afectar las operaciones normales de ZC

MAYORISTAS S.A.

Por otro lado, hay que entender que las personas tienden a no ser sinceras al momento de responder una encuesta, por lo que es posible que los resultados obtenidos no reflejen la realidad de la compañía. De esta manera, lo que se busca es diseñar un plan de comunicación interna, con el propósito de fortalecer aquellos aspectos que se están manejando bien, para corregir debilidades en el desenvolvimiento de las relaciones personales entre jefes y subordinados, y en particular aquellas actividades de motivación que les permita participar en la toma de decisiones o desarrollo de ideas que hagan más competitiva a la organización.

En este contexto, la presente propuesta contempla un plan de comunicación que se desarrollaría en cuatro fases. La fase 1 consta de un análisis estratégico donde se identifican las fortalezas y oportunidades del negocio que permitan contrarrestar las debilidades y amenazas; la fase 2 tiene como finalidad describir las estrategias y acciones propias de la actividad comunicativa; la fase 3 involucra el objeto del mensaje y el público al que estaría dirigido; la fase 4 implica un presupuesto del costo del plan; la fase 5 abarca un cronograma de actividades y, la fase 6, actividades de evaluación y control.

Institución ejecutora

ZC MAYORISTAS S.A. es una empresa ecuatoriana dedicada a la importación y comercialización de equipos tecnológicos para las ramas de telecomunicaciones, networking, seguridad electrónica y puntos de ventas, con una trayectoria de 22 años en el mercado. Para efectos de este trabajo, la propuesta se llevará a cabo en el personal que labora en la matriz ubicada en la ciudad de Guayaquil. A continuación, se describen los datos relevantes de esta compañía:

Tabla 27

Información general de la entidad ejecutora del plan de comunicación

Provincia:	Guayas
Ciudad:	Guayaquil
Parroquia:	Tarqui
Dirección fiscal:	Parque Empresarial NEXUS, km 1.6 Autopista Narcisa de Jesús – Terminal Terrestre – Pascuales.
RUC:	0992146818001
Código CIU:	G464911
Referencia:	Entrando por la gasolinera Primax, a lado del C.C. Romería Plaza.

Fuente: RUC ZC MAYORISTAS, 2023

Beneficiarios

A nivel interno

Como se ha mencionado, el plan de comunicación interna que se establecen en este apartado tendrá un impacto directo en los colaboradores de ZC MAYORISTAS, debido a que no sólo podrán contar mejores canales para la difusión de todo tipo de información relevante de la compañía, sino que a la vez, se implementarán prácticas de integración que los ayude a estrechar los lazos y esto a su vez fortalezca el compromiso mancomunado de querer trabajar de forma eficiente para cumplir las metas empresariales, y así se proyecte un crecimiento económico apropiado.

Por tanto, la comunicación interna mejoraría las relaciones personales entre los colaboradores y directivos, a fin de crear un ambiente de trabajo o clima organizacional que los motive a ser más creativos. Hay estudios que indican que los colaboradores se vuelven

más proactivos en entornos donde les dejan fluir su creatividad y se sienten respaldados por sus ideas. Esto beneficia también a los directivos pues, garantizaría una mayor estabilidad laboral, menores tasas de ausentismo o rotación de personal, y ayudaría a impulsar planes de formación y desarrollo profesional.

Finalmente, los accionistas podrán percibir beneficios tangibles como un mejor desempeño laboral, que se traduce en el cumplimiento de los objetivos estratégicos; aumento de los niveles de ventas – por volumen – y mayores indicadores de rentabilidad económica; necesidad de invertir en factores de innovación que fomenten una interacción digital en tiempo real con los colaboradores y, finalmente, la toma de decisiones estratégicas.

A nivel externo

Aunque el plan de comunicación está enfocado al cliente interno de la compañía, es evidente que su mejor desempeño laboral también tendrá un impacto a nivel externo, especialmente, en las relaciones que se generen con los clientes externos, es decir, aquellos distribuidores minoristas de equipos tecnológicos y de telecomunicaciones, así como contratistas, almacenes y demás negocios que se dedican a su distribución al consumidor final, o para proyectos de telecomunicaciones, seguridad electrónica, entre otros.

Los beneficios más notables estarían vinculados con el hecho de satisfacer plenamente sus necesidades, a partir del cumplimiento de las normativas legales, el compromiso de ofrecer un producto y servicio de calidad, así como también entregar información precisa y confiable del producto que se está comercializando. Por otro lado, también esto ayudará a crear un ambiente de lealtad del cliente, hacia la marca ZC MAYORISTAS, lo que es vital para entablar relaciones comerciales duraderas y sostenibles en el largo plazo. En conclusión, los beneficiarios externos aumentarían su

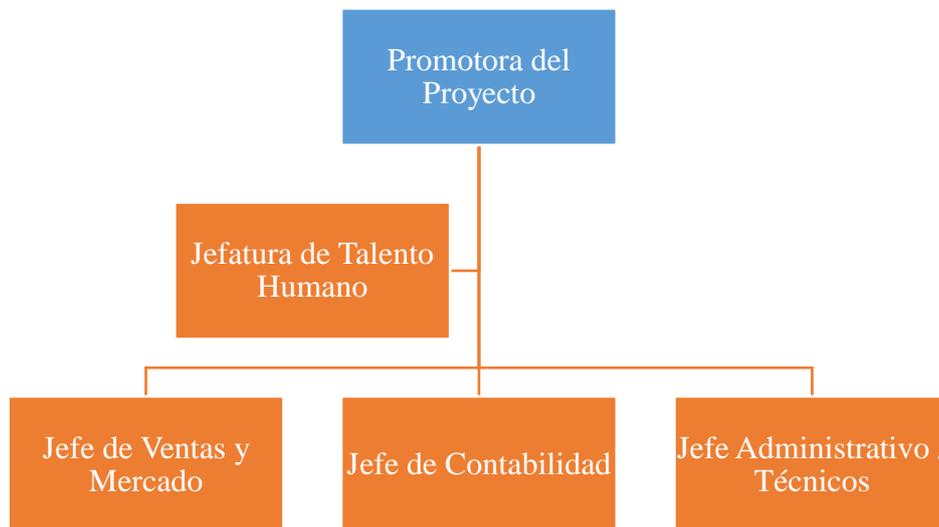
nivel de satisfacción y esto será favorable para el negocio, debido a que también mejoraría su tasa de conversión de clientes y posición competitiva en la industria.

Equipo técnico responsable

El plan de comunicación propuesto debe ser desarrollado y puesto en marcha por un grupo de colaboradores dentro de la organización, quienes se encargarían de difundir toda la información necesaria acerca de los mensajes que se desea transmitir, los objetivos del plan de comunicación, las actividades, talleres y demás aspectos de evaluación y control que concierne a esta propuesta. A continuación, la figura 26 presenta un organigrama del equipo técnico responsable de hacer el seguimiento correspondiente:

Figura 28

Equipo técnico responsable de ejecutar el plan de comunicación



Fuente: Investigación la Autora

La misión de este equipo técnico de trabajo es poner en marcha el presente plan de comunicación y tomar correctivos de cualquier proceso que no esté logrando el cometido que es impulsar una comunicación interna efectiva, para mejorar el desempeño laboral. Si esto no se está logrando, se deben hacer cambios en las actividades a partir de un nuevo diagnóstico.

Análisis Estratégico

Tabla 28

Matriz estratégica FODA – Impacto Cruzado

Formulación de estrategias a partir del análisis FODA		INTERNOS	
		Fortalezas:	Debilidades:
		<ul style="list-style-type: none"> F1: Personal capacitado en el área técnica y comercial de sistemas y telecomunicaciones. F2: Prestigio de la marca a nivel nacionales. F3: Valores organizacionales definidos. F4: Buen manejo de los canales de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> D1: No hay un plan de comunicación en el interior de la compañía. D2: Los directivos y colaboradores desconocen qué es una estrategia de comunicación corporativa. D3: Existen deficiencias en el trabajo en equipo. D4: Escasa socialización de la información. No se difunde oportunamente.
E X T E R N O S	Oportunidades:	Estrategias genéricas (FO)	Estrategias genéricas (DO)
	<ul style="list-style-type: none"> O1: Crecimiento de la demanda de tecnología y telecomunicaciones. O2: Apoyo gubernamental en la transformación tecnológica y digital. O3: Alianzas estratégicas con entidades del sector público. O4: Mejoras en la infraestructura tecnológica. 	<p>F1 + O4</p> <p>Crear espacios informativos de la compañía, a partir de videos y boletines que hagan que el personal se involucre mayormente con la filosofía organizacional.</p>	<p>D1+ O1</p> <p>Impulsar talleres de capacitación en temáticas afines a: clima organizacional, relaciones interpersonales, inteligencia emocional, toma de decisiones y comunicación estratégica.</p>
	Amenazas:	Estrategias genéricas (FA)	Estrategias genéricas (DA)
	<ul style="list-style-type: none"> A1: Posible rotación y ausentismo de personal. A2: Aumento de la insatisfacción del cliente. A3: Recortes en el presupuesto de la compañía. A4: Equivocación en la toma de decisiones. 	<p>F4 + A1</p> <p>Adecuar un salón de integración laboral y social donde se destaque la cultura corporativa y se estrechen lazos entre los colaboradores para reducir conflictos, niveles de rotación y ausentismo.</p>	<p>D4 + A4</p> <p>Diseñar indicadores de gestión (KPI) que ayuden a evaluar la socialización de la información, a fin de servir de apoyo en la toma de decisiones.</p>

Fuente: Investigación la Autora

Descripción de estrategias y acciones

El plan de acción estaría conformado por los elementos que se describen en la tabla 25, fijando su objetivo central, estrategias, acciones, responsable y público objetivo.

Tabla 29
Plan de acción

Objetivo de la propuesta	Estrategias	Acciones	Responsable	Público
Fortalecer las relaciones laborales, profesionales y sociales, así como el cumplimiento de los objetivos corporativos de ZC MAYORISTAS.	Creación de espacios informativos a través de videos y boletines que permitan que el personal se involucre más con la filosofía organizacional.	1) Conformación de equipos de trabajo para la creación de material audiovisual. 2) Actualización de la plataforma empresarial para la mejora de la comunicación interna.	Gerente de ZC MAYORISTAS Jefe del Dpto. Técnico Jefe de Ventas y Mercadeo	Personal de ZC MAYORISTAS
	Promoción de talleres de capacitación sobre clima y desempeño laboral y trabajo en equipo.	1) Contratar a capacitadora de los talleres de formación. 2) Coordinar la reproducción del material para capacitación	Jefe de Contabilidad. Jefe de Gestión de Talento Humano	Personal de ZC MAYORISTAS
	Adecuar un salón de integración laboral y social donde se destaque la cultura corporativa.	1) Elaboración de boletines informativos, afiches, folletos y agendas institucionales. 2) Reproducción del video institucional. 3) Entrega de refrigerio para asistentes.	Jefe Administrativo	Personal de ZC MAYORISTAS
	Proponer indicadores de gestión	1) Diseño de indicadores que ayuden a controlar el progreso del plan de comunicación	Jefe Administrativo	Personal de ZC MAYORISTAS

Fuente: Investigación la Autora

Objetivo, mensaje y público objetivo

Objetivo del plan de comunicación

Fortalecer las relaciones laborales, profesionales y sociales, así como el cumplimiento de los objetivos corporativos de ZC MAYORISTAS.

Público Objetivo

El público objetivo corresponde a todo el personal que conforma ZC MAYORISTAS, en sus diferentes departamentos, siendo un total 78 colaboradores, quienes desarrollan actividades ligadas a los procesos administrativos. Bajo este contexto, los departamentos involucrados son: Administración; Ventas y mercadeo; Tesorería; Técnico; Contabilidad; Gestión del Talento Humano y Bodega

Mensaje

El mensaje que se quiere transmitir dentro de la ZC MAYORISTAS es el siguiente:

**“ZC MAYORISTAS PERSONAL RESPONSABLE,
EFICIENTE Y COMPROMETIDO”**

A través de este mensaje lo que se quiere promover es la unidad de las personas, y el interés de trabajar en equipo, ya que al hacer referencia a que todos hacen la organización, lo que se busca es crear conciencia de que el trabajo que se realiza es en favor de toda la organización y no sólo de un grupo. Por eso, el compromiso es compartido porque si cada persona pone de su parte en la mejora de los procesos de comunicación, este compromiso se verá reflejado en un mejoramiento del desempeño laboral, en la eficiencia de los procesos operativos, en la resolución de los conflictos y en la acertada toma de decisiones de los directivos pues, disponen de información real, clara y debidamente socializada.

Presupuesto

La tabla 26 detalla el presupuesto que se utilizaría a lo largo de la implementación del plan de comunicación, el mismo que se desarrollaría durante un año, y tendría lugar a 2 eventos de integración y capacitación por mes, generando así un compromiso más profundo entre los colaboradores y directivos. La inversión inicial sería de \$ 9,401.50, lo que equivale a un desembolso mensual de \$ 783.45, cifra que es bastante accesible y manejable para la compañía.

Tabla 30
Presupuesto

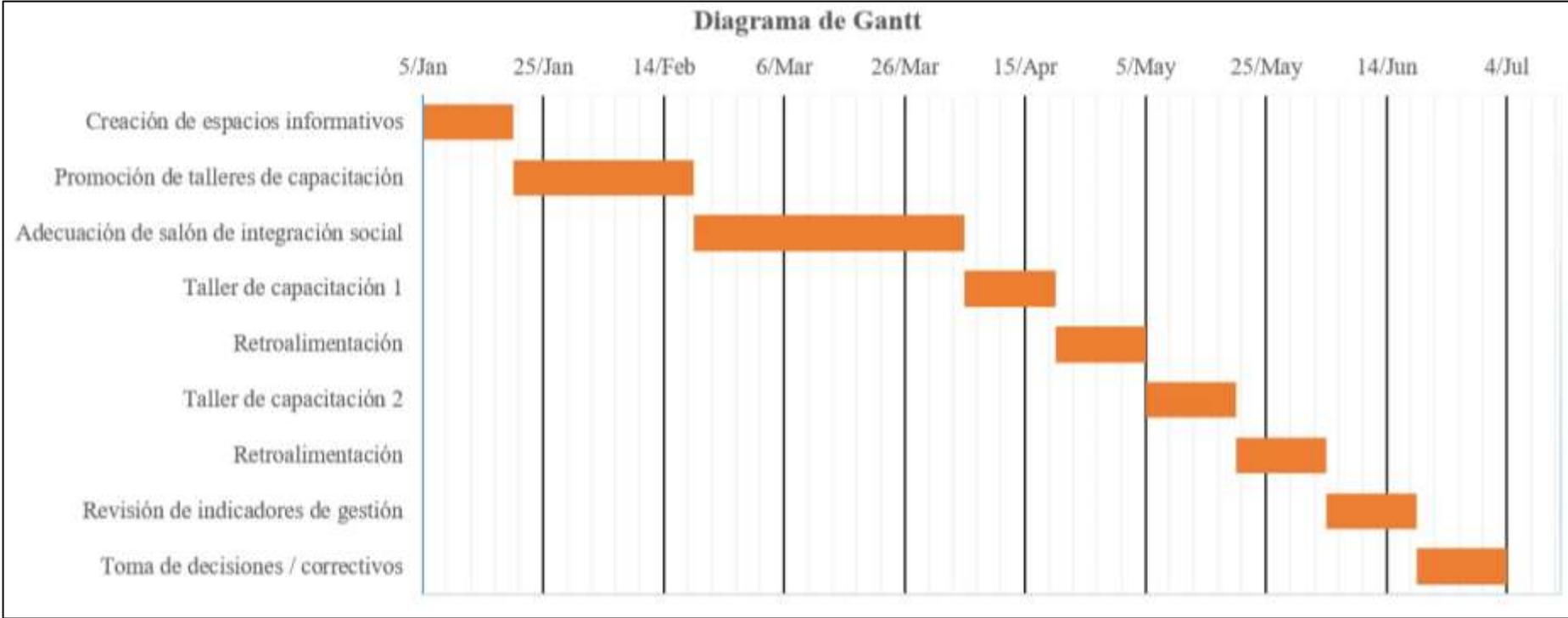
Acciones	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Elaboración de boletines informativos (10 x 20 cm) full color	10.000	\$0.50	\$ 5,000.00
Creación de gigantografías en las instalaciones de la ZC MAYORISTAS, de tamaño 1.00 x 1.20 m full color	4	\$ 50.00	\$200.00
Refrigerio para asistentes	2.000	\$ 1.50	\$ 3,000.00
Copias de material para capacitación	150	\$0.01	\$1.50
Honorarios de la capacitadora	3	\$ 400.00	\$1,200.00
Actualización del sistema empresarial	1	\$ 0.00	\$ 0.00
Elaboración y edición de videos institucionales	20	\$0.00	\$ 0.00
Subtotal			\$ 9,401.50

Fuente: Investigación la Autora

En la siguiente sección se describe un cronograma de actividades que establece la forma en que se irán desarrollando cada una de las acciones descritas en el plan de comunicación, teniendo un horizonte de tiempo anual, pero una evaluación cada 6 meses, razón por la cual el 4 de julio se estaría realizando la toma de decisiones, con base en los resultados que arrojen los indicadores de control.

Cronograma de actividades

Figura 29
Cronograma de actividades del plan de comunicación interna



Fuente: Investigación la Autora

Actividades de evaluación y control

Finalmente, con el propósito de poder medir el impacto del plan de comunicación interna propuesta, la tabla 27 recoge un conjunto de indicadores de gestión que ayudaría a establecer el resultado esperado dentro de la compañía, lo cual tendría una incidencia directa en el desempeño laboral, dado que en la medida que se afianzan las relaciones personales entre los colaboradores, se espera un aumento de la creatividad y cumplimiento de las metas empresariales.

Tabla 31
Indicadores de gestión del progreso del Plan de Comunicación

Resultados esperados	Evaluación	
	Indicador	Método
Creación de gigantografías en las instalaciones de ZC MAYORISTAS, de tamaño 1.00 x 1.20 m full color	# de funcionarios que leyeron y entendieron el mensaje / # total del personal de ZC MAYORISTAS.	Encuesta
Creación de afiches en las instalaciones de ZC MAYORISTAS, de tamaño 50 x 65 cm full color.	# de funcionarios que leyeron y entendieron el mensaje / # total del personal de ZC MAYORISTAS.	Encuesta
Visualización de videos institucional	# Uso de Beneficios (IESS, convenios con socios estratégicos)/ Total personal de ZC MAYORISTAS	Reporte Institucional
Proceso de capacitación	# de personas capacitadas / Total del personal de ZC MAYORISTAS	Reporte Dpto. Gestión del Talento Humano.
Mejoramiento del desempeño laboral	Nivel cumplimiento de las metas personal.	Encuesta
Mejoramiento del desempeño laboral	Eficiencia y calidad del trabajo del personal	Encuesta

Fuente: Investigación la Autora

CONCLUSIONES

Luego de haber llevado a cabo esta investigación dentro de la empresa ZC MAYORISTAS S.A., se plantean las siguientes conclusiones bajo el cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación.

Se abordaron teorías sobre la comunicación estratégica y comunicación organizacional, concluyendo que ambas se complementan y tienen como finalidad motivar a las personas para que trabajen en equipo eficazmente, a partir de una interacción necesaria para dirigir a dicho grupo, hacia un conjunto de objetivos comunes.

Por otro lado, se analizaron un total de seis trabajos que previamente llevaron a cabo una temática similar, tanto a nivel nacional como internacional, y en todos se llegó a la misma conclusión de una relación directa entre la comunicación interna y el desempeño laboral. Inclusive, aplicaron escalas de medición que mostraron altos niveles de fiabilidad estadística y en todos los casos, se determinó que al mejorar la comunicación interna, era evidente una mejora inminente en el desempeño laboral.

Cuando se llevó a cabo el levantamiento de datos a un grupo de 78 colaboradores de ZC MAYORISTAS, se determinó que efectivamente también había una relación directa entre las variables de estudio. Sin embargo, de momento no se pudo identificar un problema mayor. Es decir, sí existen problemas de comunicación y deficiencias en el manejo de las relaciones interpersonales en algunos casos, así como también hay desmotivación, y un grupo de personas que no se sienten escuchadas por sus jefes, pero no es el caso de la mayoría. Por tal razón, desde ahora se recomienda llevar a cabo este plan para evitar que las estadísticas se reviertan y los problemas se salgan de las manos.

Finalmente, al momento de diseñar el plan de comunicación interna, este estuvo conformado por un total de cuatro estrategias que tuvo como finalidad el fortalecimiento de las relaciones laborales, profesionales y sociales, así como el cumplimiento de los

objetivos corporativos de ZC MAYORISTAS. Estas estrategias estuvieron orientadas a: la creación de espacios informativos a través de videos y boletines que permitan que el personal se involucre más con la filosofía organizacional; la promoción de talleres de capacitación sobre clima y desempeño laboral y trabajo en equipo; la adecuación de un salón de integración laboral y social donde se destaque la cultura corporativa; y el diseño de indicadores de gestión.

RECOMENDACIONES

Como parte de esta investigación se recomiendan las siguientes acciones:

Que se implemente la presente propuesta de plan de comunicación, considerando que las relaciones personales aún son estables y sí hay buenos canales de comunicación dentro de ZC MAYORISTAS. No obstante, este plan ayudaría a estrechar los lazos y a motivar al personal al cumplimiento de sus metas corporativas, lo que se traduce en un mejor desempeño del personal.

Es importante que se haga un seguimiento semestral para ver la forma en que el desempeño laboral va mejorando, en la medida que las estrategias de comunicación son cada vez más efectivas. También, se recomienda diseñar un instrumento que mida el clima organizacional y el desempeño laboral, al menos cada 3 o 4 meses.

Finalmente, se deberían desarrollar más investigación en torno a esta temática de comunicación interna o comunicación estratégica, debido a que la mayoría de problemáticas que se generan dentro de una organización derivan por la falta de comunicación o malinterpretación de los datos que se divulgan o no apropiadamente en las compañías.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2014). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Granica.
- Antúnez, Y. (2015). *El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, Estado Aragua*. Universidad de Carabobo.
- Apolo, D., Báez, V., Pauker, L., y Pasquel, G. (2017). Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 1(72), 521–539. <https://doi.org/10.4185/RLCS>
- Apolo, D., Moncayo, M., y Zúñiga, F. (2018). Diseño y comunicación visual: Perspectivas para su abordaje desde la imagen corporativa. *Kepes*, 15(17), 251–271. <https://doi.org/10.17151/kepes.2018.15.17.11>
- Armijos, F., Bermúdez, N., y Moya, A. (2019). Gestión de administración del talento humano. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 313–318. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-265.pdf>
- Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive*. Universidad Técnica de Ambato.
- Beltrán, S., y Topón, J. (2017). *La influencia de factores de resiliencia organizacional en el clima laboral de la empresa LABROCE S.A. en la ciudad de Guayaquil*. Universidad de Guayaquil - Facultad de Ciencias Administrativas.
- Belykh, A. (2019). Resiliencia e Inteligencia Emocional: bosquejo de modelo integrador para el desarrollo del saber ser del estudiante universitario. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 10(29), 158–179. <https://doi.org/10.22201/iissue.20072872e.2019.29.529>
- Bermejo, M. (2015). Empresas familiares latinas: más gobierno, mejores empresas. *D+I Desarrollando Ideas*, 1–41. www.desarrollando-ideas.com
- Bernal, M. C., y Rodríguez, D. L. (2019). Las tecnologías de la información y

comunicación como factor de innovación y competitividad empresarial. *Scientia Et Technica*, 24(1), 85–96.

Boada, N. A. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. *Journal of Economics Finance and International Business*, 3(1), 75. <https://doi.org/10.20511/jefib.2019.v3n1.398>

Calle, H., y Montenegro, A. (2020). La empatía como factor de calidad en los servicios bancarios del Ecuador. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(5), 219–232. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5.305>

Chafra Chucho, J. R., Chafra Granda, J. L., Castelo Salazar, A. G., y Avalos Peñafiel, V. G. (2022). Previsión Financiera de Organizaciones Bajo Modelos Asociativos para Exportación, Caso Quinoa Financiera. *Polo Del Conocimiento*, 7(2), 282–296. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i1.3585>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.

Colin, I. (2014). *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*. Instituto Politécnico Nacional.

Díaz, C., y Gonzáles, J. (2016). Métodos de investigación en educación. *Unidades Didácticas.*, 47. https://www.researchgate.net/publication/318642663_compilacion_de_metodos_de_investigacion

Díaz Chuquipiondo, R. (2021). Teoría de la Comunicación Corporativa. *Polo Del Conocimiento*, 6(3), 2393–2416. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i3.2519>

Fierro, I., y Villalva, M. (2017). El liderazgo Democrático: Una Aproximación Conceptual. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 155–162. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n4.2017.210>

Franco, J., y Frías, M. (2012). Validación de una escala de clima organizacional en el sector de servicios en el noroeste de México. *Psicumex*, 1(2), 88–102. <https://doi.org/10.36793/psicumex.v1i2.210>

- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Telos*, 18(3), 381–398.
- Gutiérrez Olvera, S. (2018). Emprendimiento en las empresas familiares / Entrepreneurship in family businesses. *RICEA Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 4(7), 163–181.
<https://doi.org/10.23913/ricea.v4i7.119>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2016). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.
- Jiménez, H., y Mosquera, K. (2017). *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral, de trabajadores de los departamentos financieros en entidades públicas*. Universidad del Pacífico.
- Machado, L., Morales, T., y Chávez, L. (2018). Importancia de los recursos humanos en las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 10(3), 134–141.
- Maza-Maza, R. L., Guaman-Guaman, B. D., Benítez-Chávez, A. M., y Solis-Mairongo, G. (2020). Importancia del branding para consolidar el posicionamiento de una marca corporativa. *Killkana Social*, 4(2), 9–18.
<https://doi.org/10.26871/killkanasocial.v4i2.459>
- Meza, E. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral en empleados de la Universidad Linda Vista, en Chiapas*. Universidad de Morelos.
- Miranda, D. (2016). Motivación del talento humano: La clave de éxito en una empresa. *Revista Digital :Investigación y Negocios*, 1(1), 20–27.
<https://ingcomercial.edu.bo/revistainvestigacionynegocios/index.php/revista/article/view/26>
- Noboa, J. G., Barrera, G. J., y Rojas, D. (2019). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción. *Revista Científica Ecociencia*, 6(1), 1–24. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.61.184>
- Oyarvide, H., Reyes, E., y Montaña, M. (2017). La comunicación interna como

herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de Las Ciencias*, 3(4), 296–309.

<http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index%0ACiencias>

Pedraza, N. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 1–10.

Prieto, B. J. (2018). El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales. *Cuadernos de Contabilidad*, 18(46). <https://doi.org/10.11144/javeriana.cc18-46.umdi>

Quero, Y., Mendoza, F., y Torres, Y. (2019). Comunicación efectiva y desempeño laboral en Educación básica. *Negotium*, 9(27), 22–33.

Quintero, Y. R. (2014). Comunicación Corporativa, Relaciones Públicas y Logística en la Dinámica Organizacional. *Encuentros*, 12(1), 47–59.

Quiroga, D. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali. *Universidad y Empresa*, 9(13), 9–36.

Ríos, R. (2017). *Metodología para la investigación y redacción*. Servicios Académicos Intercontinentales S.L.

Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.

Robles, P., Alabart, Y., y Rodríguez, T. (2016). La cultura organizacional y su influencia en el comportamiento innovador de la Empresa Pública de Parques Urbanos y Espacios Públicos de la provincia del Guayas. *Revista ComHumanitas*, 7(2), 76–91.

Rodríguez, R., y Rivas, S. (2011). Los procesos de estrés laboral y desgaste profesional (burnout): diferenciación, actualización y líneas de intervención. *Medicina y Seguridad Del Trabajo*, 57, 72–88. <https://doi.org/10.4321/s0465-546x2011000500006>

Soria, R. (2008). Comunicación Organizacional: un modelo aplicable a la microempresa. *TEACS*, 1(1), 9–25. [https://doi.org/10.1016/S0045-7825\(98\)00013-9](https://doi.org/10.1016/S0045-7825(98)00013-9)

Torres, Z. (2014). *Administración estratégica* (Grupo Editorial Patria (ed.)). Instituto

Politécnico Nacional.

Ureta, F. (2018). *Cultura organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores del área de créditos hipotecarios del Banco de Crédito del Perú en el año 2018*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

<https://doi.org/10.19083/tesis/625160>

Velásquez, A., Rodríguez, L., y Tejada Z, A. (2013). Desarrollo y definición de un modelo de gestión como paso previo para la innovación empresarial. *Lyon Medical*, 219(12), 5. <https://doi.org/10.21158/01208160.n63.2008.438>

Villagómez, E., Sierra, D., y Esquinca, A. (2021). Factores críticos en la percepción de la calidad en la atención de los servicios públicos: el caso de un organismo federal descentralizado. *Nova Rúa*, 13(23), 7–21.

<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.20983/novarua.2021.23.1>

Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *Profesional de La Información*, 29(2), 1–18.

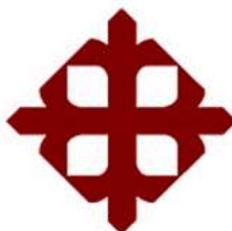
<https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>

Zans, A. (2017). *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

Zúñiga, E. (2010). La comunicación organizacional y su importancia para las escuelas de arte universitarias : Propuesta para la construcción de conocimiento organizacional colectivo desde una intervención educativa Organizational communication and its importance for the uni. *Revista Educación*, 34(1), 73–81.

APÉNDICES

Apéndice A. Formato de Encuesta



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

FORMATO DE ENCUESTA

Dirigido a: Personal de la empresa ZC MAYORISTAS S.A.

Estimado encuestado (a) favor sírvase a completar la siguiente encuesta cuyo propósito es: Analizar la comunicación interna y su incidencia en el desempeño del talento humano en la empresa ZC MAYORISTAS S.A. para el diseño de un plan de comunicación interna que mejore el desempeño de los colaboradores de la organización.

Ítems	Codificación	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
RELACIONES LABORALES						
1. ¿Está conforme con la relación mantenida con sus compañeros de trabajo?	RL1					
2. ¿Hay buena comunicación entre empleador y subordinados?	RL2					
3. ¿Hay un intercambio de ideas en los procesos y planificación de trabajo?	RL3					
ACTIVIDADES Y REACCIONES						

4. ¿Participa activamente en actividades de comunicación de la organización?	AR1					
5. ¿Sus ideas o aportaciones son escuchadas por su jefe o superiores?	AR2					
<i>CANALES DE COMUNICACIÓN</i>						
6. ¿Cree que los canales de comunicación que se manejan dentro de la compañía son adecuados?	CC1					
7. ¿Se evalúa la difusión de los datos de la compañía?	CC2					
8. ¿Se socializan oportunamente los eventos, políticas y demás aspectos que se manejan dentro de la compañía?	CC3					
9. ¿La compañía se preocupa por conocer las inquietudes y necesidades de los trabajadores?	CC4					
<i>ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN</i>						
10. ¿Usted conoce plenamente la misión, visión y políticas internas de la compañía?	EO1					
11. ¿Los directivos realizan reuniones para informar, retroalimentar y generar confianza?	EO2					

12. ¿Están bien definidos los niveles jerárquicos dentro de la compañía?	EO3					
MOTIVACIÓN						
13. ¿Cree usted que se fomenta el trabajo en equipo?	MO1					
14. ¿Hay reconocimiento por parte de los directivos cuando el caso lo amerita?	MO2					
DESEMPEÑO LABORAL						
15. ¿Logra cumplir todas sus labores dentro de la jornada laboral?	DL1					
16. ¿La compañía aporta a su crecimiento profesional?	DL2					
17. ¿Usted realiza sus labores a conciencia, de buena manera y motivado?	DL3					
18. ¿Trata siempre de gestionar eficientemente los recursos de la compañía?	DL4					
19. ¿Usted cumple su trabajo antes del plazo establecido?	DL5					
20. ¿Mantiene un equilibrio entre su vida laboral y personal?	DL6					

Apéndice B. Autorización del uso del instrumento

Autorización de las encuestas ▾ Recibidos x 🗑️ 📧

 **Mabelyn Jaramillo** mabelyn_jaramillo@outlook.com 🕒 18:38 (hace 19 minutos) ★ ↶ ⋮

Yo, Mabelyn Jaramillo Palma con C.I. 0952694263, autorizo a la Srta. Andrea Pérez a que utilice la encuesta que realicé en mi trabajo de titulación " Análisis del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en Banco Pichincha de la ciudad de Guayaquil", como soporte para el desarrollo de su investigación. Es para mí un gusto y un honor poder aportar en el desarrollo académico de la comunidad universitaria y que se utilice para los fines pertinentes.

Atentamente,

Mabelyn Jaramillo Palma
C.I. 0952694263

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/14217/1/TJUCSG-PRE-FCO-GES-617.pdf>

Un archivo adjunto • Analizado por Gmail 🔒



T-UCSG-PRE-EC...



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **PÉREZ DÍAZ ANDREA STEFANÍA**, con C.C: # **0919396341** autora del trabajo de titulación: *LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE ZC MAYORISTAS S.A.* previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 1 de junio del 2023

Andrea Pérez Díaz

f. _____

Nombre: Pérez Díaz, Andrea Stefanía

C.C: 0919396341



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN			
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	La comunicación interna y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de ZC Mayoristas S.A.		
AUTORA:	Pérez Díaz, Andrea Stefanía		
REVISOR/TUTOR:	Ing. Csizmadia Viteri Diana Terez, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Gestión del Talento Humano		
GRADO OBTENIDO:	Magister en Gestión del Talento Humano		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	1 de junio 2023	No. DE PÁGINAS:	86
ÁREAS TEMÁTICAS:	Comunicación Organizacional y Desempeño Laboral		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Comunicación Corporativa, Desempeño Laboral, Inteligencia Emocional, Clima Organizacional, Estrategias.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>Este trabajo de investigación tuvo como objetivo diseñar un plan de comunicación a través de los medios de comunicación locales para fortalecer las relaciones interpersonales de los colaboradores de ZC MAYORISTAS SA, con el propósito de gestionar estrategias efectivas de comunicación. El enfoque de esta investigación fue cuantitativo porque ayudó a la recopilación y análisis de información la cual ha sido obtenida a través del análisis de los diversos datos, resultados de las encuestas aplicadas al talento humano de la empresa. Los resultados de la investigación determinaron que, aunque todavía no hay problemas graves a causa de la falta de un plan de comunicación, es necesario que se implemente desde ahora, para que a futuro no exista posibilidad de que se manifieste un mal clima laboral que a su vez afecte al desempeño de los colaboradores. Por lo tanto, se recomienda poner en práctica el plan de comunicación interna propuesto, cuyas estrategias puedan a impactar al desempeño laboral de los colaboradores, a través de los medios de comunicación local.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-9- 6 923 1110	E-mail: andy4perezdiaz@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Bustos Goya, Zoila Rosa		
	Teléfono: 0939164709		
	E-mail: zoila.bustos@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			