

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

Canales y procesos de comunicación y su impacto en el clima laboral: diseño de un programa de comunicación para el área de RRHH en una empresa de consultoría de la ciudad de Guayaquil

**AUTORA:**

Tóala Florencia Valeria Doménica

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciada en  
Psicología Organizacional**

**TUTOR:**

Psic. Org. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador**

**3 septiembre del 2024**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Toala Florencia Valeria Doménica**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**

### **TUTOR**

f. \_\_\_\_\_  
**Psic. Org. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, Mgs.**

### **DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**PSIC. CAMPOVERDE DE LOURDES, MARIANA ESTACIO, MGS**

**Guayaquil al 3 de septiembre del año 2024**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Toala Florencia Valeria Doménica**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Canales y procesos de comunicación y su impacto en el clima laboral: diseño de un programa de comunicación para el área de RRHH en una empresa de consultoría de la ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, al 3 de septiembre del año 2024**

**LA AUTORA**

**Toala Florencia, Valeria Doménica**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN**

## **AUTORIZACIÓN**

**Yo, Toala Florencia, Valeria Doménica**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Canales y procesos de comunicación y su impacto en el clima laboral: diseño de un programa de comunicación para el área de RRHH en una empresa de consultoría de la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, al 3 de septiembre del año 2024**

**LA AUTORA:**

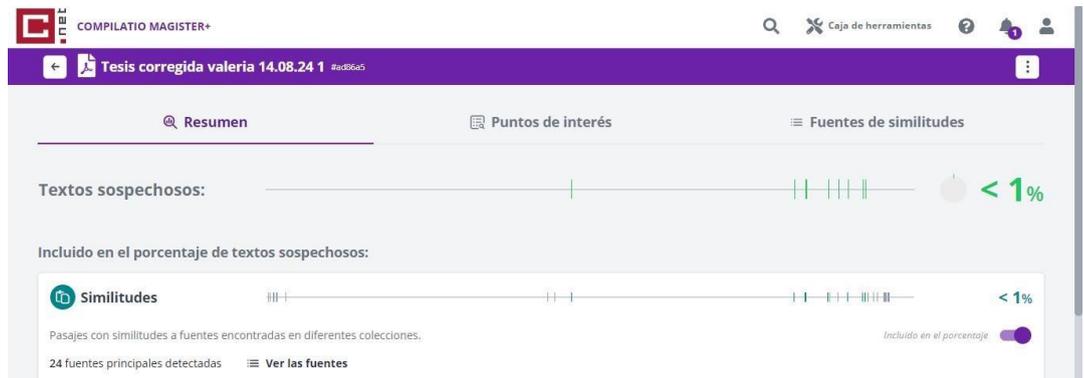
**Toala Florencia, Valeria Domenica**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL INFORME DE COMPILATIO

Guayaquil, 22 de agosto del 2024



**TEMA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR:** Canales y procesos de comunicación y su impacto en el clima laboral: diseño de un programa de comunicación para el área de RRHH en una empresa de consultoría de la ciudad de Guayaquil.

**AUTORA:**

- **Toala Florencia, Valeria Domencia**

**INFORME ELABORADO POR:**

f. \_\_\_\_\_

**Psic. Org. Efrén Chiquito Lazo, Mgs.**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## **AGRADECIMIENTO**

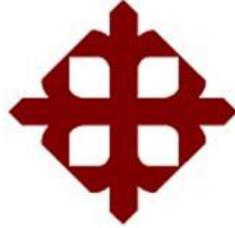
Deseo expresar mis más sinceros agradecimientos a todo el personal de docentes que conforman a la Facultad de Psicología, Educación y Comunicación de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil por las oportunidades que me han brindado durante mi tiempo en las aulas, en cada clase impartida en donde no solo transmitieron enseñanzas académicas, también valores, lecciones de vida que me han fortalecido. En especial agradezco a mi tutor el docente, Psic. Efrén Eduardo Chiquito Lazo, quien me ha apoyado con gran dedicación en el proceso de la titulación al brindarme su guía incondicional para poder desarrollar este trabajo, quien siempre se mostró comprometido con mi formación.



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de integración curricular lo dedico en memoria de Vanessa Alejandra Toala Florencia, quien ha sido un motor para mi vida, quien me ha inspirado a alcanzar mis metas al dar su apoyo de forma incondicional a lo largo de mi vida.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y  
COMUNICACIÓN**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**LCDO. LUIS BONILLA MORÁN, MGS.**

DIRECTORA O DELEGADO

f. \_\_\_\_\_

**PSIC. BELÉN CABEZAS CÓRDOVA, MGS.**

DOCENTE ESPECIALIZADA

f. \_\_\_\_\_

**PSIC. CARRILLO SALDARREAGA, SOFÍA VIVIANA, MGS.**

OPONENTE

# ÍNDICE

RESUMEN .....	XVI
ABSTRACT .....	XVII
1. Introducción .....	2
1.1. Antecedentes .....	2
1.2. Línea de investigación de la facultad con la que se articula .....	5
1.3. Política u objetivo del plan de desarrollo para un nuevo Ecuador. 6	
1.4. Problema de investigación .....	7
1.5. Justificación .....	8
1.6. CONTEXTO DE LA SISTEMATIZACIÓN .....	10
1.7 Preguntas generales de investigación .....	11
1.8 Preguntas secundarias de investigación .....	11
1.9 Objetivo General .....	12
1.10 Objetivos específicos .....	12
1.11 Eje de Sistematización: el hilo conductor del análisis, el aporte de la experiencia de las prácticas pre-profesionales .....	12
Capitulo II: Marco teórico, conceptual y legal .....	14
2.1 Marco Teórico .....	14
2.1.1. Enfoques teóricos de la comunicación .....	14
2.1.2. Funcionalismo .....	15
2.1.3. Estructuralismo .....	18

2.1.4. Semiótica .....	19
2.2. Marco conceptual .....	19
2.2.1. Definición de la Comunicación.....	19
2.2.2. Definición de Clima laboral.....	24
2.3. Marco legal .....	27
2.3.1. Constitución de la República del Ecuador .....	27
2.3.2. Plan de desarrollo para el Nuevo Ecuador.....	27
2.3.3. Eje 1: Social.....	28
Capitulo III: Marco Metodológico .....	30
3. Tipo de investigación.....	30
3.2. Métodos .....	30
3.3. Población .....	31
3.4. Muestra .....	31
3.5. Técnicas e instrumentos.....	31
3.6. Operacionalización de variables .....	34
3.7. Momentos del proceso metodológico en la sistematización .....	36
Proceso de sistematización .....	36
Programación de actividades .....	39
Cronograma de diagrama de Gantt.....	40
Capítulo IV: Resultados .....	41
4. Resultados de la investigación.....	41
4.1. Variable Independiente: Canales y procesos de la comunicación interna .....	42

Dimensión 1: Canales y procesos de la comunicación descendente .....	42
Dimensión 2: canales y procesos de la comunicación horizontal.....	44
Dimensión 3: Canales y procesos de la comunicación ascendente .....	47
Síntesis de la variable independiente .....	49
4.2. Variable dependiente: Clima laboral .....	51
Autonomía .....	51
Cohesión.....	53
Confianza.....	54
Presión .....	56
Apoyo .....	57
Reconocimiento .....	59
Equidad.....	60
Innovación .....	62
Síntesis de la variable dependiente .....	63
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN .....	66
Antecedentes.....	66
Dirigido a.....	66
Objetivo General y Especifico.....	67
Estrategias.....	67
Cronograma .....	71
CONCLUSIONES.....	72
Recomendaciones .....	74
BIBLIOGRAFIA .....	76

ANEXOS.....	83
-------------	----

### **Índice de tablas**

Tabla 1: Escala de Likert del cuestionario de canales y procesos de comunicación interna.....	32
Tabla 2: Escala de Likert del cuestionario de clima laboral.....	33
Tabla 3. Operacionalización de las variables .....	34
Tabla 4: Escala de Likert del cuestionario de clima laboral .....	42

## Índice de figuras

Figura 1. Funcionalismo de la comunicación .....	16
Figura 2. Tendencias de comunicación interna .....	21
Figura 3. esquema del Modelo de procesos de comunicación humana de David Berlo .....	23
Figura 4. Elementos de la comunicación del Modelo de Shannon y Weaver	23
Figura 5. Pregunta 1 .....	42
Figura 6. Pregunta 2 .....	43
Figura 7. Pregunta 3 .....	43
Figura 8. Pregunta 4 .....	44
Figura 9. Pregunta 5 .....	44
Figura 10. Pregunta 6 .....	45
Figura 11. Pregunta 7 .....	46
Figura 12. Pregunta 8 .....	46
Figura 13. Pregunta 9 .....	47
Figura 14. Pregunta 10 .....	47
Figura 15. Pregunta 11 .....	48
Figura 16. Pregunta 12 .....	49
Figura 17. Pregunta 1 .....	51
Figura 18. Pregunta 2 .....	52

Figura 19. Pregunta 3 .....	52
Figura 20. Pregunta 4 .....	53
Figura 21. Pregunta 5 .....	53
Figura 22. Pregunta 6 .....	54
Figura 23. Pregunta 7 .....	54
Figura 24. Pregunta 8 .....	55
Figura 25. Pregunta 9 .....	55
Figura 26. Pregunta 10 .....	56
Figura 27. Pregunta 11 .....	56
Figura 28. Pregunta 12 .....	57
Figura 29. Pregunta 13 .....	57
Figura 30. Pregunta 14 .....	58
Figura 31. Pregunta 15 .....	58
Figura 32. Pregunta 16 .....	59
Figura 33. Pregunta 17 .....	59
Figura 34. Pregunta 18 .....	60
Figura 35. Pregunta 19 .....	60
Figura 36. Pregunta 20 .....	61
Figura 37. Pregunta 21 .....	61
Figura 38. Pregunta 22 .....	62
Figura 39. Pregunta 23 .....	62

## **INDICE DE ANEXOS**

Anexos 1. Modelo del cuestionario de canales y procesos de la comunicación interna.....	83
Anexos 2. Cuestionario de koys y decottis (1991) clima laboral .....	86
Anexos 3. Validación de cuestionario de canales y procesos de la comunicación interna.....	90
Anexos 4. Reunión Meet.....	92

## **RESUMEN**

En el ámbito empresarial, la comunicación interna es un aspecto que se ha descuidado, como se ha podido evidenciar en la situación del área de RRHH de una empresa consultora de Guayaquil. Hecho que se pudo evidenciar durante el periodo de prácticas pre profesionales, lo que dio lugar al desarrollo de este proyecto de sistematización entorno a la problemática de la comunicación interna y cómo esta afecta el clima laboral. Para poder resolver dicha problemática se tiene como objetivo general el desarrollo de un programa de comunicación enfocado en los canales y procesos de la comunicación interna para poder mejorar el clima laboral. El enfoque con el que se trata a la comunicación interna está dirigido a la salud y bienestar de los trabajadores al poder consolidarse por medio de esta un clima laboral saludable en donde puedan trabajar. Para su desarrollo se hace uso de una metodología descriptiva mixta en donde se hace uso de cuestionarios para evaluar las variables de la investigación y así desarrollar un programa al conocer el estado de la empresa. Al aplicar esta metodología se pudo constatar que la comunicación en la empresa objeto de estudio no era satisfactoria, algo que incide en el clima laboral como muchos investigadores han podido demostrar y que en este proyecto se aprovecha para poder traer mejoras.

***Palabras Claves: Comunicación interna, clima laboral, canales, procesos, bienestar, sistematización.***

## **ABSTRACT**

In the business field, internal communication is an aspect that has been neglected, as has been evident in the situation of the HR area of a consulting company in Guayaquil. A fact that could be evidenced during the pre-professional internship period, which gave rise to the development of this systematization project around the problem of internal communication and how this affects the work environment. In order to solve this problem, the general objective is the development of a communication program focused on the channels and processes of internal communication in order to improve the work environment. The approach to internal communication is aimed at the health and well-being of workers by being able to consolidate a healthy work environment where they can work. For its development, a mixed descriptive methodology is used where questionnaires are used to evaluate the research variables and thus develop a program by knowing the state of the company. When applying this methodology, it was possible to verify that communication in the company under study was not satisfactory, something that affects the work environment as many researchers have been able to demonstrate and that in this project of use to be able to bring improvements.

***Keys words: Internal communication, work environment, channels, processes, well-being, systematization.***

# 1. Introducción

## 1.1. *Antecedentes*

En la actualidad la gran competitividad entre empresas torna necesario el mejoramiento continuo en la calidad de los servicios que estas prestan a los clientes, para ello es necesario alcanzar el cumplimiento óptimo de los objetivos empresariales y la implementación de nuevas estrategias que mejoren los resultados para promover un ambiente de trabajo favorable en donde los colaboradores se sientan a gusto.

Como indican García y Ibarra (2012, como se citó en Cunín, 2018) la percepción que tiene el personal respecto al clima laboral en donde desempeña sus actividades es trascendente para asegurar un adecuado desempeño, agregando que este para que exista un clima laboral participativo se necesita de una buena comunicación para la eficiente toma de decisiones, lo cual promueve la motivación entre los colaboradores.

En el caso de la empresa Consultora, objeto de estudio, se trata de una organización que brinda servicios en lo concerniente a RRHH ofreciendo soluciones a otras empresas para que puedan focalizar sus recursos, principalmente el talento humano, a través de asesoría de empleabilidad, reclutamiento y selección de personal, asesoría de talento humano, auditorías de gestión y diagnóstico, y evaluaciones de clima laboral para que exista una mayor consolidación del trabajo colectivo de estos permitiendo el éxito en las actividades alcanzando así los objetivos que poseen.

Desde su inicio de operaciones en la ciudad de Guayaquil, no se ha efectuado un análisis profundo sobre la situación y los canales y procesos de comunicación y su impacto en el clima laboral, lo que en consecuencia dificulta el desarrollo de un programa efectivo que optimice la gestión del área de RRHH.

La carencia de la ineficiencia de los canales y proceso de la comunicación ha limitado las acciones que puedan tomarse para poder superar estas limitaciones, haciendo que el clima laboral empeore al no tener un sistema de soporte común que permita una toma de decisiones articulada en todos los niveles de organización

focalizadas en la resolución de este problema; por lo que es recurrente que surjan conflictos ante las discrepancias dentro de la empresa por la falta de un nexo conector que amalgame los criterios para mejorar la situación.

Para Saldarriaga (2020), las organizaciones no deben dirigir su atención solo en las innovaciones que se dan en la administración, economía, marketing o productividad, los aspectos vinculados al clima laboral como lo es la comunicación interna y los diferentes procesos que la componen al hacer uso de los canales disponibles. La carencia de un plan estructurado de manera técnica para solventar las necesidades de comunicación trae el declive de esta al deteriorarse gradualmente el clima laboral.

La influencia que tiene la comunicación interna dentro del clima, pues deficiencias en este aspecto provoca una relación mala entre las áreas de trabajo, lo que perjudica el desempeño de los trabajadores, como sostienen Nomberto y Pérez (2018, como se citó en Acensios, 2022).

Para Díaz (2020, como se citó en Olivera et al, 2021) el clima laboral es un aspecto fundamental para que las personas puedan dar un mejor rendimiento, demostrando desarrollo eficiente en las ejecuciones de las actividades de una empresa. La comunicación favorece el cumplimiento de objetivos y logros empresariales; es el área de RRHH la que debe implementar las estrategias necesarias para que se den las condiciones necesarias para un entorno laboral estable en donde los trabajadores tengan bienestar tanto físico como emocional.

Desde una perspectiva organizacional, esto acarrea la debilitación de los vínculos entre trabajadores, imposibilitando la creación de lazos entre individuos para que estos puedan expresar ideas constructivas, su estado emocional y cómo perciben el entorno laboral para plantear soluciones a problemas que se presenten. La comunicación, según Iñaguazo (2020), usada de forma estratégica dentro de una empresa garantiza que esta tenga una buena productividad además de la excelencia en su clima laboral.

Agregan Martínez et al (2021), el clima laboral mejora cuando se refuerzan los vínculos entre trabajadores en su interacción con los directivos. En un clima laboral rígido las relaciones entre colaboradores suelen ser conflictivas, lo que perjudica a la organización.

La OIT (2022), declara que el clima laboral debe ser un entorno saludable para los trabajadores, siendo este considerado como un principio fundamental que posee todo trabajador. Esta iniciativa en proporcionar este derecho para que sea considerado como fundamental por todas las naciones sigue persiguiendo dicho reconocimiento desde el 2019 en donde se lo presentó formalmente, marcando un hito en materia laboral y derechos de los trabajadores.

Este argumento es reforzado por la OMS (2022), que hace un llamado a las naciones del mundo para que adopten medidas que aborden el entorno laboral para brindar condiciones seguras, no solo físicamente, mentalmente para evitar trastornos de salud mental como el estrés, ansiedad o depresión en los trabajadores. Afirmando que un 15% de los adultos en edad de trabajar experimentan algún tipo de trastorno mental producto de las condiciones de su lugar de trabajo.

La ONU (2019), manifiesta que el reconocimiento de un entorno de trabajo con un clima laboral saludable es un aspecto reciente por lo que se ha presentado oposición desde el sector empresarial que bloquean los esfuerzos en que este principio sea considerado como un derecho fundamental; por lo que se lucha para que este derecho sea reconocido.

En la legislación ecuatoriana no se hacen referencias directas a las condiciones del clima laboral o un entorno de trabajo saludable para los trabajadores. Desde la constitución se tiene una aproximación en el artículo 39 donde se menciona que se deben garantizar condiciones de trabajo saludables en donde los trabajadores puedan obrar libremente en respeto de su dignidad (Asamblea Constituyente, 2008), el plan de desarrollo para un nuevo Ecuador, de acuerdo al Consejo Nacional de la planificación de la república del Ecuador (2024), Objetivo 1 mejorar las condiciones de vida de la población de forma integral, promoviendo el acceso equitativo a salud, vivienda y bienestar social.

## **1.2. *Línea de investigación de la facultad con la que se articula***

Desarrollo profesional y laboral

### **1.2.1. Línea de investigación de la carrera.**

Desarrollo y cambio organizacional

Comportamiento organizacional

### **1.2.2 Sub-líneas de investigación de la carrera.**

Gestión de procesos y sistemas organizacionales

Clima laboral

Para que una empresa pueda cumplir sus objetivos al articular de manera eficiente los recursos de los cuales dispone, en particular del personal, se debe llevar a cabo una gestión de los procesos para poder verificar un adecuado funcionamiento del sistema organizacional. Esta gestión permite dirigir el curso de los procesos que constituyen al sistema organizacional que posee la empresa, así encaminarlos al éxito.

Para que el personal pueda responder a las necesidades empresariales, e integrarse al sistema organizacional de forma satisfactoria deben tener condiciones de clima laboral favorables en donde puedan desenvolverse

y mostrar su potencial. De este modo cada individuo contribuye a la empresa y explora sus aptitudes, cómo estas pueden contribuir con el cumplimiento de las metas.

En el desarrollo organizacional tienen lugar procesos internos y externos, en donde el clima laboral ocupa un lugar destacado en la parte interna. Para ello se deben tomar medidas que promuevan un clima laboral saludable en donde los integrantes de los equipos de trabajo se sientan cómodos para realizar sus actividades. Para que estos procesos internos puedan regularse y gestionarse debe existir una buena comunicación interna que facilite la interacción de forma saludable.

### ***1.3. Política u objetivo del plan de desarrollo para un nuevo Ecuador***

Se trata del instrumento de planificación nacional el cual permite dirigir y guiar las políticas y proyectos públicos dentro de temas considerados como claves para el desarrollo nacional. Desarrollado por la Secretaría Nacional de Planificación (2024) para poder superar las dificultades sociales en las que se encuentra el país. Por lo tanto, se encuentra la guía respecto a los procesos necesarios para poder ejecutar políticas sociales donde se prioricen los principios que permiten el ejercicio de los derechos ciudadanos.

Posee cuatro ejes principales: el social, desarrollo económico, infraestructura, energía y medio Ambiente y por último el eje institucional. El eje de interés para este proyecto es el eje social.

#### **Eje 1: Social**

**De acuerdo con el Consejo Nacional de la planificación de la república del Ecuador (2024), Objetivo 1 mejorar las condiciones de vida de la población de forma integral, promoviendo el acceso equitativo a salud, vivienda y bienestar social.**

El objetivo 1 establece políticas y metas para encaminar las acciones del estado hacia la mejora de las condiciones de vida de la población y el acceso a servicios de salud universales y de calidad. En articulación con el ODS 3 Salud y Bienestar, se plantea un abordaje integral de la salud a través de la promoción, prevención, tratamiento, rehabilitación y cuidados paliativos, procurando la formación continua del personal médico y la promoción de hábitos de vida saludables, la práctica regular de la actividad física y el deporte.

También es prioritario alcanzar el derecho a una vivienda adecuada y al hábitat seguro y saludable, en ese marco se establecen políticas concretas para mejorar el acceso a la vivienda y las condiciones de habitabilidad con énfasis en la población más vulnerable y la ruralidad.

Para que se pueda garantizar una mejor calidad de vida para los ciudadanos, como indica el eje social del plan de desarrollo para el nuevo Ecuador, se debe incluir el aspecto laboral. Las condiciones de vida de las personas dependen, en gran

medida de cómo se desempeñan dentro del entorno laboral, un sólido apoyo social permite a los ciudadanos acceder a los bienes y servicios necesarios para su sustento. En un entorno laboral saludable se puede conseguir cumplir con esto, pues con el bienestar y la calidad en el trabajo las personas pueden obtener mejores resultados.

#### **1.4. Problema de investigación**

En la empresa de consultoría se han presentado un uso ineficiente de los canales y proceso de comunicación y su impacto en el clima laboral, siendo esto una barrera que obstruye una clara y oportuna transmisión de información entre los diferentes niveles que conforman la organización. Este flujo inadecuado da lugar a situaciones problemáticas, a causa de interpretaciones inexactas de los mensajes o transmisión imprecisa e incompleta de los mismos, dando lugar a conflictos internos que van desde la administración hasta los colaboradores que dan lugar a un clima laboral desfavorable.

Esto limita la capacidad de respuesta y adaptación ante nuevas situaciones no contempladas llegando a afectar la moral de los colaboradores dentro de la empresa y la manera en que estos se vinculan de manera colaborativa al momento de resolver un problema en equipo. Esta situación problemática se ha evidenciado en las reuniones administrativas, en donde se manifiestan ondas de discrepancias y divergencia entre los criterios que poseen los integrantes de estas juntas, siendo esto notificado por la jefa departamental de RRHH durante un primer acercamiento a la situación de la empresa, agregando que estas situaciones tienen gran recurrencia.

Cuando el uso de canales de comunicación interna es escaso, de acuerdo con Marin (2019), los mecanismos de intercambio de información no pueden ser usados de manera satisfactoria, lo que impide la coordinación entre los equipos de trabajo, para alcanzar los objetivos. Como resultado de carecer de la información necesaria para realizar tareas en el cumplimiento de objetivos los trabajadores dejan de mostrar iniciativa propia al no comprender su trabajo y el lugar que tienen dentro de la empresa perjudicando el clima laboral.

## **1.5. Justificación**

### **1.5.1. Justificación académica**

Resulta relevante en el área de la comunicación, psicología organizacional y administración de empresas aportando una visión que amplía la perspectiva académica teórica al exponer la vinculación entre los canales y procesos de comunicación interna con el clima laboral.

Pérez (2022) resalta la relevancia de las investigaciones que estudien la manera en cómo la comunicación contribuye con el buen clima laboral, por lo que recomienda que se desarrollen proyectos sobre este tema.

De acuerdo con Cortés y Leal (2019) del amplio estudio que tiene el clima laboral dentro de carreras como la psicología organizacional al exponer las necesidades que tienen las empresas y aspectos a mejorar, su relación con la comunicación interna está expuesta en el trabajo de Cunín (2018) al considerar este como uno de los factores de mayor incidencia en este.

Vilca et al (2021) indica que este tipo de investigaciones se encuentra justificadas al permitir comprender la relación que existe entre la comunicación y el clima organizacional para una mejor comprensión de estos aspectos que sirven de fundamento para proceder con futuras investigaciones además de reconsiderar el valor que tiene la comunicación y su rol dentro de una organización.

### **1.5.2. Justificación pragmática**

El desarrollo de un programa de comunicación interna, en la empresa objeto de estudio aplicando de manera estratégica en sus canales y procesos, para el desarrollo efectivo de un clima laboral apto para los trabajadores con el fin de fortalecer su cohesión como equipo permitiendo cumplir con sus tareas de manera óptima permite a las empresas aplicar los resultados de esta investigación para su propio desarrollo. Exponer las herramientas necesarias para mejorar el clima laboral por medio de uso de los canales de comunicación interna con las pautas desagregadas en cada etapa del proceso de investigación proporciona un medio efectivo para divulgar los aspectos relevantes a considerar para desarrollar y ejecutar un programa de comunicación interna.

Santa Cruz (2020) explica que las investigaciones de clima laboral relacionadas con la comunicación interna permiten desarrollar estrategias en donde, por medio de una adecuada comunicación, los trabajadores puedan contribuir para mejorar los canales de la empresa (p.20).

Pérez (2022) recomienda, por su importancia, que futuras investigaciones se enfoquen en el desarrollo de estrategias de comunicación para mejorar el clima laboral; evaluando el estado del clima laboral de las empresas y detectar los canales adecuados para fortalecer la transmisión de ideas (p.62).

Para Coronel (2023), resulta importante al momento de identificar y abordar problemáticas prácticas en donde la comunicación incide en el clima laboral, y cómo se pueden implementar estrategias sobre estas variables para mejorar la identificación de los trabajadores con la empresa donde trabajan (p.30)

De estos autores se infiere que para poder ejecutar una estrategia efectiva para mejorar el clima laboral es necesario que esta parta desde la comunicación, pues cualquier mejora o cambio dentro de la institución no puede ser integrado en la empresa sin una comunicación que pueda transmitir dichas ideas nuevas. A su vez, las problemáticas y necesidades de la organización no pueden llegar a detectarse si no existe un flujo de información que facilite su detección oportuna para desarrollar una estrategia ajustada a las necesidades y recursos de la empresa.

### **1.5.1. Justificación metodológica**

El desarrollo de este proyecto marca las pautas metodológicas que permiten afrontar las vicisitudes que se presenten al investigador que desea ahondar en los fenómenos de la comunicación dentro del ambiente laboral, y así ofrecer resultados certeros abalados por una metodología de revisión sistemática, la cual permite, de acuerdo con Arancibia et al (2021), la producción de nuevo conocimiento dentro de la investigación científica que sirve de apoyo para futuras investigaciones al ahondar en los antecedentes hasta la evolución que ha tenido la producción científica referente en los últimos años hasta la situación actual.

Hay que considerar que un programa de comunicación interna que permita hacer un buen uso de los canales disponibles, no solo beneficia a la empresa y sus colaboradores, también al público exterior; los clientes que recibirán un mejor

servicio y la estructura social adyacente a los colaboradores, familiares y sus dependientes.

El desarrollo de estrategias de comunicación que generen impacto dentro del aspecto laboral requiere de una investigación y análisis adecuado para poder sugerir acciones de mejora que adecúen las acciones de comunicación social, en donde se hace uso de instrumentos adecuados para estas variables, de acuerdo con Nilka (2021).

### **1.6. CONTEXTO DE LA SISTEMATIZACIÓN**

La consultora en Guayaquil ha sido reconocida por brindar servicios en RR.HH en donde ofrece alternativas para las empresas que puedan enfocarse y concentrar sus esfuerzos en crecer en su giro del negocio y contribuir a través de los colaboradores de sus negocios alcancen el éxito y su producto o servicio contará con las características necesarias para alcanzar sus objetivos empresariales, y esto se demuestra con su misión y visión en la consultora; no obstante a lo largo de los años que se ha fundado la empresa no se ha hecho un análisis sobre la comunicación interna este trabajo busca mejorar aspectos ante dicha problemática:

El despacho de la consultoría de talento humano inició sus operaciones en 2018 en la ciudad de Guayaquil. Su enfoque principal es la asesoría de empleabilidad, reclutamiento y selección de personal, asesoría de talento humano, auditorías de gestión y diagnóstico, y evaluaciones de clima laboral. A pesar de que se trata de una consultoría con poco tiempo en el mercado laboral, ha logrado hacerse un espacio en este competitivo negocio.

En la consultora abarca desde la transmisión efectiva de políticas y procedimientos internos hasta la alineación con la visión y objetivos de la empresa. Además, en una industria donde la interacción entre equipos multidisciplinarios es esencial, la comunicación interna también se extiende a la colaboración interdepartamental, asegurando la sinergia entre el área de RRHH como reclutamiento, capacitación y gestión del talento.

La comunicación dentro del área de RRHH es una herramienta estratégica para mantener a los empleados informados sobre las últimas tendencias en el ámbito de recursos humanos, garantizar una respuesta ágil a las necesidades del mercado

laboral y fortalecer la cohesión del equipo al incorporar practicantes para ofrecer soluciones efectivas y personalizadas a sus clientes.

Durante el periodo abarcado desde el 13 de noviembre 2023 hasta el 31 de enero del 2024 tuvo lugar la práctica laboral en la empresa consultora se ejerció el rol de asistente en el área de RRHH, en donde se asumieron las responsabilidades alineadas a los objetivos de la consultora. En la práctica se pudo conocer de forma directa el entorno laboral, participar de las actividades y contribuir con los conocimientos académicos para poder ayudar en el desarrollo de los procesos de selección de personal que son parte de los servicios que brinda la empresa. Es durante este lapso de prácticas que se logró conocer el estado deficiente de la comunicación interna, principalmente en los canales y procesos usados, lo que deterioraba el clima laboral.

La problemática detectada durante el periodo de prácticas radica en las deficiencias de la comunicación con los superiores, que no hacían uso efectivo de los canales de comunicación provistos, desatendiendo asuntos tales como la toma de decisiones o consultas para poder ejecutar las actividades. La respuesta por parte de los superiores resultaba poco oportuna, algo que trae consigo una atención a las demandas a clientes insatisfactoria al no ser atendidos con rapidez.

### ***1.7 Preguntas generales de investigación***

¿Cómo sería un programa enfocado en los canales y procesos de la comunicación interna que considere su impacto en el clima laboral en el área de RRHH de una empresa de consultoría de Guayaquil?

### ***1.8 Preguntas secundarias de investigación***

- a) ¿Cuáles son los fundamentos teóricos que caracterizan la relación de los canales y procesos de la comunicación interna con el clima laboral?
- b) ¿Cuál es el estado de los diferentes canales y procesos de comunicación interna?
- c) ¿Cuál es la situación del clima laboral del área de RRHH de la empresa?
- d) ¿Qué acciones se deben tomar para el uso de los canales y procesos de comunicación interna que mejoren el clima laboral del área de RRHH?

### ***1.9 Objetivo General***

Diseñar un programa enfocado en los canales y procesos de la comunicación interna que considere su impacto en el clima laboral en el área de RRHH de una empresa de consultoría de Guayaquil.

### ***1.10 Objetivos específicos***

- a) Investigar los fundamentos teóricos que relacionan a los canales y procesos de la comunicación interna y el clima laboral.
- b) Identificar el estado de los diferentes canales y procesos de comunicación interna.
- c) Evaluar el clima laboral del área de RRHH.
- d) Proponer acciones para el uso de los canales y procesos de comunicación interna que mejoren el clima laboral del área de RRHH.

### ***1.11 Eje de Sistematización.***

Durante la experiencia de prácticas laborales en la consultora especializada en reclutamiento y selección de personal, pudo contribuir significativamente al subsistema encargado de reclutar y seleccionar candidatos idóneos para ingresar a la organización. Este período le permitió trabajar en equipo para implementar filtros efectivos que aseguraran la calidad de los nuevos empleados y optimizar las herramientas utilizadas para agilizar los procesos de asignación dentro del departamento de reclutamiento y selección.

Se pudo identificar una falta de comunicación fluida y efectiva entre los diferentes equipos encargados de la selección de personal. Esto se manifestaba en la demora en la toma de decisiones, la dificultad para resolver situaciones urgentes y una respuesta poco ágil ante las necesidades de los clientes. Además, observó una comunicación ineficiente en la transmisión de información relevante sobre los candidatos y las necesidades específicas de las empresas clientes.

Para abordar estas deficiencias, se desarrolla una propuesta, un plan integral de comunicación interna que incluiría la centralización de la información relevante, asegurando que todos los equipos tengan acceso rápido y fácil a los datos necesarios. Esto no solo facilitaría la toma de decisiones y la resolución de problemas, sino que

también mejorará la coordinación entre los distintos niveles jerárquicos, desde la jefa de área de recursos humanos hasta la gerencia.

Con canales de comunicación más eficientes se desarrolla una comunicación horizontal más fluida a través de reuniones periódicas y herramientas colaborativas adecuadas, lo que fortalece los equipos de trabajo y la unión entre colaboradores. Este proyecto promueve la mejoría del clima laboral lo que ayudaría en la eficiencia operativa del departamento de reclutamiento y selección, a lo que se agrega la contribución a la satisfacción del cliente al mejorar la calidad del servicio prestado.

## **Capítulo II: Marco teórico, conceptual y legal**

### **2.1 Marco Teórico**

#### ***2.1.1. Enfoques teóricos de la comunicación***

La comunicación ha sido abordada desde múltiples disciplinas científicas en donde han surgido diferentes propuestas para poder organizarla en términos más concretos para un estudio formal y sistemático. Entre las principales ciencias desde donde se ha teorizado sobre la comunicación, de acuerdo con Lazar (1996, como se citó en Rizo, 2021) son: cibernética, sociología, semiología, antropología y el estructuralismo. Estos enfoques poseen en común el rasgo social que tiene la comunicación y que predomina en todos los aspectos de la vida humana.

Un enfoque más extenso que contempla de forma más rigurosa las teorías de la comunicación es el propuesto por Craig (1999, como se citó en Rizo, 2021), el cual plantea siete paradigmas por medio de los cuales consigue organizar las teorías de la comunicación (p.197).

- a) Tradición Retórica: considera la comunicación desde el aspecto práctico, como un arte del discurso desde el cual depende la efectividad de transmitir un mensaje.
- b) Tradición Semiótica: estudia la comunicación desde una perspectiva del signo lingüístico, la adecuada interpretación del acto de mediar entre emisor y receptor.
- c) Tradición Fenomenológica: aborda la comunicación como la experiencia múltiple que se da entre individuos por medio del intercambio de información a través del diálogo.
- d) Tradición Cibernética: la comunicación como un acto de transmisión y procesamiento de información que constituye el mensaje.
- e) Tradición Sociopsicológica: la comunicación es un proceso de expresión de los individuos al interactuar con otros e influir en ellos.

- f) Tradición Sociocultural: considera a la comunicación como un proceso que gira en torno al símbolo, el cual permite reproducir parte de la realidad al ser expresada en un lenguaje, produciendo así la realidad misma de la comunicación la cual forma parte de la cultura.
- g) Tradición Crítica: esta fue desarrollada desde la economía y la política la cual aborda los aspectos materiales de la comunicación y cómo esta influye en la realidad social e ideológica.

De acuerdo con Otero (2019), la comunicación debe ser actualizada en virtud de los avances tecnológicos que han influido en la manera en cómo se da la comunicación. Esto hace que se deban reconsiderar dos aspectos, la proximidad entre los participantes y la cantidad de ellos. La proximidad entre participantes puede ser mayor gracias a la intermediación tecnológica que permite hacer uso de medios como los es el correo electrónico o mensajes de texto por aplicaciones que amplían el rango de alcance de un mensaje.

### **2.1.2. Funcionalismo**

Las corrientes teóricas clásicas de la comunicación son tres, la norteamericana, europea y latinoamericana. Como explican Pineda de Alcázar (2001, como se citó en Jiménez et al, 2021) la escuela norteamericana sigue manteniendo el enfoque funcionalista instituido por Laswell, el cual ha perdurado a lo largo del tiempo, a lo que se han ido incorporando avances empíricos de la comunicación y sus efectos.

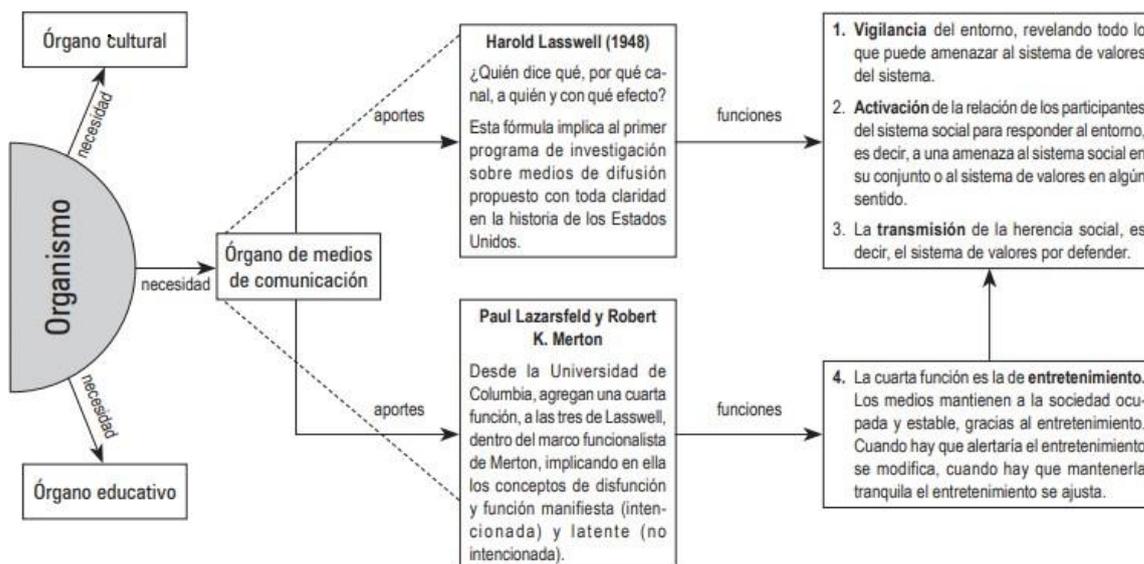
Desde esta teoría la comunicación es concebida como un proceso de carácter lineal y unidireccional. Es considerado el enfoque teórico más antiguo de la comunicación el cual encaja en la clasificación previa dentro de la tradición retórica. Giraldo et al (2008) en su libro Fundamentos de la Comunicación aborda esta teoría, señala que sus orígenes vienen de la obra Retórica de Aristóteles el cual hace un modelo de la comunicación sencillo que posee tres componentes: el orador, el discurso y el auditorio. Estos elementos primitivos son análogos a los actuales: emisor, mensaje y el receptor.

El autor continúa explicando que, en esta teoría, las personas son determinadas en función de la sociedad y cómo sus conductas son interpretadas por

esta. La imagen que proyecta el hablante es crucial en este enfoque, por ello trata la finalidad de la comunicación como un medio de persuasión, siendo ampliamente usada esta perspectiva teórica por los procesos políticos y publicidad para poder convencer a los receptores de aceptar determinados mensajes.

Para Álvarez (2012, como se citó en Cruz, 2021) quien expone que la perspectiva funcionalista de la comunicación tiene lugar con los estudios de las propagandas que se dieron en el siglo pasado, durante la primera y segunda guerra mundial, para polarizar a la población en algún bando. De este modo la comunicación funcionalista se centra en los emisores predominantes, quienes poseen cierta autoridad sobre los receptores. Por ello el desarrollo de esta teoría estuvo dirigido a cómo los medios de comunicación masiva entre los años cuarenta a sesenta afectaba en las audiencias.

Figura 1. Funcionalismo de la comunicación



Tomado del trabajo de Cruz (2021)

En este destacan las ideas de los principales teóricos de la teoría funcionalista de la comunicación como lo son Lasswell y Lazarsfeld que abordan la influencia y rol que tienen los medios sobre las masas al momento de generar presión grupal por medio de la efectividad de los mensajes que se transmiten durante el acto de comunicación, el cuál es de índole persuasivo y unidireccional en donde existe un solo emisor quien decreta y los receptores que actúan.

Para los intereses de este proyecto se consideran las funciones de vigilancia, activación y transmisión en términos organizacionales. Los valores del sistema se consideran como los valores institucionales de la empresa; de esta manera la vigilancia es la función que permite revelar aquello que ponga en riesgo o amenace la estructura empresarial, sus valores e intereses; la activación es poder generar en los participantes, los trabajadores, respuestas oportunas al entorno laboral de forma en que puedan favorecer a los valores empresariales; la transmisión es la adecuada comunicación de dichos valores.

Parsons y Cadenas (2016, como se citó en Marcillo, 2023) explican que este enfoque concibe a la comunicación como un medio por el cual se satisfacen las necesidades del sistema o estructura que hace uso de esta. Para conseguir eso la comunicación debe cumplir con cuatro funciones principales desde la perspectiva organizacional (p.20).

- a) Adaptación: debe satisfacer las necesidades del sistema de acuerdo a las exigencias que recaen sobre este, por lo que debe responder al entorno en donde se desarrolla.
- b) Capacidad de cumplir metas: debe permitir definir y alcanzar las metas de la organización.
- c) Integración: permite regular las interacciones internas para poder cumplir con el resto de funciones.
- d) Latencia: Esta comunicación debe fomentarse y poder perpetuarse para poder motivar a los colaboradores por medio de una cultura organizacional.

Este enfoque permite conocer aquellas características y funciones que debe cumplir una comunicación efectiva. En el contexto de la comunicación interna, la teoría funcionalista marca los rasgos que debe poseer el sistema de comunicación interna, la función de sus canales y procesos. Que estos sean adaptables a las necesidades empresariales y del entorno para así permitir el cumplimiento de las metas, integrando a todos los colaboradores.

### ***2.1.3. Estructuralismo***

Giraldo et al (2008) explica que el estructuralismo ahonda en la complejidad de los sistemas de comunicación en donde confluyen fenómenos sociales y culturales que estructuran los mensajes transmitidos. Esta teoría de la comunicación tiene como enfoque la búsqueda de aquellas estructuras significantes que están en los hechos sociales. Esto implica que de acuerdo con la cultura es que los mensajes adquieren un sentido u otro. Se establece así que las leyes de la cultura son las propias leyes de la comunicación por lo que las teorías de la comunicación deben abordar la totalidad de los aspectos de la vida.

El estructuralismo de acuerdo con Martínez (2019) se distingue por su enfoque en la cultura y la sociedad como dimensiones de la comunicación. Se distingue su enfoque semiótico, ampliando el intercambio de mensajes codificados a intercambios culturales entre participantes. Su precursor es Ferdinand Saussure que fundamenta esta teoría en los fenómenos socio culturales; lo que hace que esta teoría se encuentre en el paradigma de la tradición sociocultural ya mencionado (p.11).

Dosse y López (2017, como se citó en Marcillo, 2023) expone sobre esta teoría, en donde destacan tres ideas principales: su estudio sobre la estructura formal de la comunicación y cómo sus componentes se relacionan entre sí; la segunda sostiene que el lenguaje es previo al uso que se le da, es decir que su uso se fundamenta en los usos previos de manera histórica dentro del entorno donde se está dando, siendo la comunicación el uso presente y el lenguaje los usos previos por medio de los cuales se construye el acto de comunicación. Esta perspectiva hace que el enfoque de la comunicación sea sincrónico, en un momento y contexto cultural particular o no diacrónico. El tercer aspecto fundamental es que el lenguaje que se usa en la comunicación es independiente de los participantes (p.20).

El estructuralismo se enfoca en cómo las diferentes estructuras que participan en los procesos de comunicación se relacionan entre sí y ejercen un rol determinado dentro de un sistema. En el presente proyecto, dicho sistema es la empresa consultora, en donde la principal estructura considerada es el departamento de RRHH. Los canales de comunicación usados son estructuras de las cuales depende la comunicación. Además, desde esta teoría se puede gestionar el cambio

organizacional, al ser la organización una estructura la cual puede transicional a una donde existan mejoras.

#### **2.1.4. Semiótica**

La semiótica está definida como el estudio de los diferentes signos usados en la comunicación y la función que estos cumplen, de acuerdo con Zuñiga (2019), que a su vez posee tres principales tipos de estudios:

- a) El estudio del signo lingüístico, el cual transmite conceptos por medio de las interacciones entre quienes los usan. Su interpretación depende del contexto en el que se encuentren los sujetos.
- b) Estudio de los códigos, la estructura y clasificación que poseen los signos, desde donde se analiza cómo evolucionan los códigos de acuerdo a las necesidades de sus usuarios; desde este enfoque se estudian cómo los canales de comunicación permiten la transmisión de dichos códigos.
- c) Estudio cultural del uso de códigos y signos al declarar que los signos interactúan con la sociedad en la medida en que son usados por las personas.

El signo lo definen Peirce y Saussure (1995, como se citó en García, 2023) como aquel aspecto físico que puede ser percibido por los sentidos, que puede ser una imagen o sonido, el cual es reconocido por las personas que hacen uso de este en su comunicación y que se encuentra asociado con un significado; este se define como la imagen mental, el concepto al que se refiere el signo.

Esta teoría permite que se puedan analizar los canales por medio de los cuales son transmitidos los códigos usados para la comunicación, lo que es necesario al momento de estudiar los canales usados por la empresa consultora, objeto de estudio del presente proyecto.

## **2.2. Marco conceptual**

### **2.2.1. Definición de la Comunicación**

La comunicación se define como el proceso por medio del cual los individuos interactúan entre sí, esto de manera en que les es posible desarrollar mensajes que se

van adaptando de acuerdo con el contexto particular en donde este proceso tiene lugar. Esto implica una transferencia y comprensión de significados de una persona a otra, la cual cumple con las cuatro funciones de la comunicación: el control, motivación, expresión emocional e información. En el contexto organizacional, la comunicación resulta efectiva para controlar y dirigir la conducta de los individuos hacia el cumplimiento de las metas empresariales.

En el contexto organizacional, como expone Barrera (2021), es el conjunto de canales que conforman un sistema de comunicación por medio del cual tiene lugar un flujo de mensajes de la organización, que hace uso de símbolos aceptados por los integrantes, en donde convergen los intereses de la empresa con sus estrategias, teniendo efectos en las conductas formales e informales asignándoles un rol dentro de los procesos de comunicación de acuerdo a su posición y función en la organización.

### **Comunicación interna**

Es el eje clave de la gestión organizacional que permite ejercer el liderazgo por parte de los jefes al poder dirigir, por medio de mensajes efectivos, las directrices dadas en cada tarea. La comunicación, de acuerdo con Caramello (2021), permite mejorar las relaciones humanas y permitir y darle al trabajador comodidad y bienestar para actuar en beneficio de la empresa considerando sus propios intereses particulares en sincronía con los de la organización.

Para Brandolini (2009, como se citó en Pérez, 2022), la comunicación interna es una herramienta de gestión. Usada como un medio para alcanzar los fines de la empresa, pues permite mejorar la receptividad y comprensión de los mensajes que se transmiten internamente, ya sea de manera horizontal o vertical (p.25).

Para Rengel et al (2022, como se citó en Sotelo y Cabezuelo, 2022), es una herramienta que permite vincular la motivación y así comprometer a los profesionales en desarrollar sus talentos e identificarse con los objetivos de la organización. La comunicación interna cumple un doble fin, uno como el medio para transmitir información relevante dentro de la empresa para el cumplimiento de sus metas direccionando los procesos y otro como un factor de integración que incide en

el clima laboral y bienestar de los trabajadores. Lo que se consigue con la incorporación de mejoras en los procesos de comunicación (p.6).

Figura 2. Tendencias de comunicación interna

PROYECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA 2022	
CONEXIÓN EN UN MODELO DIGITAL	Cercanía emocional y humana
CONTENIDO AUDIOVISUAL	Mensaje eficaces y productivos
EQUIPOS MULTI-DISCIPLINARIOS Y MULTICULTURALES	Diferentes puntos de vista y experiencias
JORNADAS LABORALES HÍBRIDAS	Ahorro y optimización de tiempos.
COMUNICACIÓN INMEDIATA	Una app que conecte especialmente a quienes no están delante de un escritorio

Tomado de Rengel et al (2022)

### ***Tipos de comunicación interna***

En las organizaciones las personas se deben interrelacionar entre las diferentes áreas y niveles o cargos, por ello se tiene una estructura jerárquica en la cual tienen lugar estos procesos los cuales son, según Robbins y Judge (2009, como se citó en Papic, 2019):

- a) C. Descendente: es aquel acto de comunicación en que la información circula desde un nivel alto de la organización hacia otro inferior.
- b) C. Ascendente: Es donde la información circula desde un nivel inferior a un superior, se usa para retroalimentar el conocimiento de los superiores sobre los procesos y tareas.
- c) C. Horizontal: la información circula de manera lateral entre quienes conforman un mismo equipo de trabajo y que poseen el mismo nivel jerárquico.

## **Efectos de la comunicación**

La comunicación interna, como reveló la investigación de Vilca et al (2021), tiene efectos directos sobre el clima laboral de una empresa. Por medio de su enfoque cuantitativo estableció una fuerte correlación al haber aplicado un cuestionario de 22 preguntas a una muestra de 218 trabajadores. Por medio de la correlación de Pearson los resultados obtenidos fueron de una correlación positiva alta de 0.845, al considerar un nivel de significancia del 0.05.

Esto es complementado por Santa Cruz (2020) que determinó una relación causal entre el clima organizacional y la comunicación interna. De manera específica, la comunicación interna ascendente tiene efectos sobre el ambiente organizacional de una empresa al permitir una mejor comprensión del trabajo que se realiza, lo que hace que los trabajadores participen de manera más activa en los procesos, alcanzando un nivel más alto de compromiso con las actividades. Esto se debe a que la comunicación tiene un efecto directo en la integración organizacional del personal, pues gracias a un mejor flujo de información puede integrarse de manera efectiva el conocer sobre las metas, políticas, el estado de los procesos y la manera adecuada de ejecutarlos, lo que permite que tomen iniciativa propia y mayor autonomía.

Esta integración dota a los trabajadores de una perspectiva organizacional la cual los vuelve conscientes de su rol y lugar dentro de la organización. Al conocer su lugar dentro de la estructura de la organización y tener acceso a un mejor flujo de información, puede tener lugar la retroalimentación personal que está vinculada con el desarrollo profesional y mejor desempeño al someterse a una mejora continua por medio de la auto reflexión.

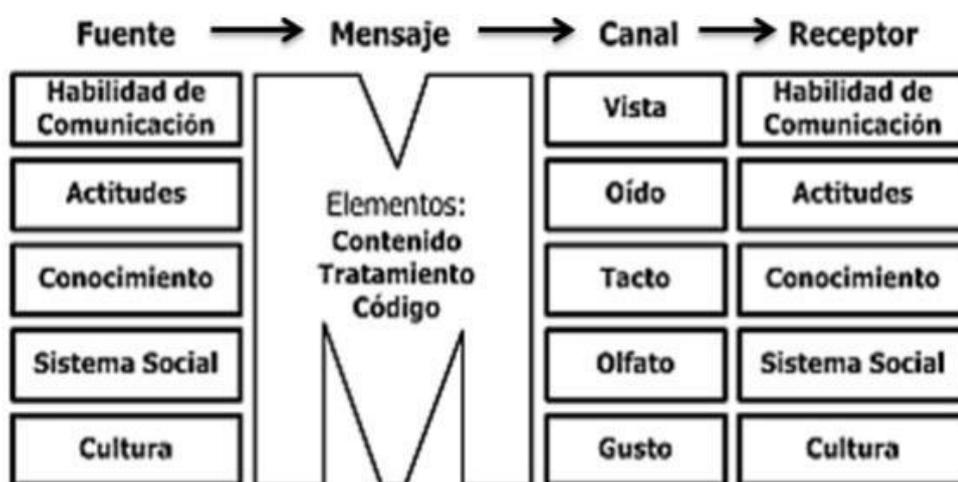
## **Procesos de la comunicación**

El **Modelo de Berlo** ilustra los procesos que tienen lugar durante la comunicación, como explica Díaz (2021), destaca al ser humano como el elemento que compone a la sociedad y que se manifiesta por medio de la comunicación. En este los canales o medios por los cuales se transmite la información no son considerados como independientes, pues se encuentran sujetos a los actos volitivos de las personas que hacen uso de ellos para determinados fines de comunicación los

cuales son dinámicos, varían según el contexto aún para transmitir el mismo mensaje desde el mismo emisor.

Considerar el medio social, el contexto cultural y el conocimiento de la fuente emisora del mensaje es un aporte que caracteriza al modelo de Berlo para analizar procesos de comunicación dentro de las organizaciones. Gracias a este enfoque amplio es posible considerar a los procesos de la comunicación desde la perspectiva de cada cultura.

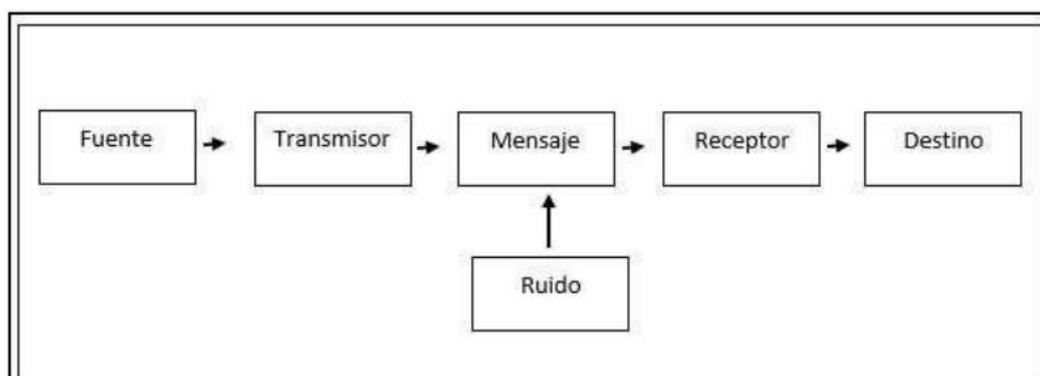
Figura 3. esquema del Modelo de procesos de comunicación humana de David Berlo



Tomado de Diaz (2021)

Los elementos de la comunicación interactúan entre si dando origen a la comunicación, según el **Modelo de Shannon y Weaver de los elementos de la comunicación**, por Millán (s.f., como se citó en Santa cruz, 2020) estos elementos se describen en el siguiente diagrama:

Figura 4. Elementos de la comunicación del Modelo de Shannon y Weaver



Tomado de Santa Cruz (2022).

De acuerdo con el autor, estos elementos se definen de la siguiente manera:

- a) Fuentes: es el elemento emisor del mensaje, el punto de partida del proceso de comunicación en donde se estructura el mensaje que se transmite posteriormente.
- b) Transmisor: es aquel ente que traduce el mensaje a un conjunto de señales, en determinado código, el cual debe ser el apropiado para el canal que ha de ser empleado para fines específicos.
- c) Canal: es el elemento que sirve de medio de transporte del mensaje desde la fuente emisora hasta el receptor.
- d) Receptor: es el elemento técnico que recoge el mensaje y lo traduce en términos adecuados para la interpretación del destinatario.
- e) Destinatario: es el sujeto a quien es dirigido el mensaje por parte de la fuente. Interpreta el mensaje que ha sido traducido por parte del receptor para su comprensión.
- f) Ruido: son todos los agentes externos que llegan a vulnerar o distorsionar la integridad del mensaje, alterando su contenido o forma durante el proceso de comunicación.

### ***2.2.2. Definición de Clima laboral***

A pesar de que no exista una voz unánime que defina de forma única al clima laboral, puede definirse en un sentido amplio y general, según Olaz (2013), como la conducta que tienen los miembros de una comunidad de trabajo, y la manera en que estas sensaciones son experimentadas por aquellos individuos a lo largo de sus actividades dentro del medio laboral. El comportamiento humano se ve afectado por lo que Lewin (1951, como se citó en Olaz 2013), denominó como el campo psicológico el cual está determinado por el conjunto de factores en donde una persona se encuentra.

De esto puede comprenderse al clima laboral desde el conjunto de aspectos que imprimen sensaciones que configuran la experiencia de los trabajadores, integrantes de la comunidad laboral, a la vez que estas experiencias individuales, la percepción de dichos aspectos sensibles son parte del clima laboral.

Iglesias et al (2019), en su investigación, explica como el clima laboral es un factor determinante para el buen funcionamiento de una estructura de trabajo, en donde confluyen y se muestra la relación entre la persona, la organización y el ambiente de trabajo.

### **Dimensiones**

En el trabajo de Palma (2004, como se citó en Santa Cruz, 2020), las dimensiones que permiten incidir en el clima laboral y permiten medirlo de manera general, establecidos en la escala de clima laboral CL-SCP de la psicóloga Sonia Palma Carrillo son:

- a) Autorealización: son aquellos hechos que, al ser comprendidos por el trabajador le generan beneficio personal y crecimiento profesional al estar condicionado por la tarea y la prospección futura que esta represente
- b) Involucramiento laboral: es el sentido de identificación que se tiene con la empresa al sentirse valorados e integrados en ella de acuerdo al nivel de responsabilidad que le es delegada.
- c) Supervisión: es la actividad que tienen los encargados de supervisar las actividades laborales, la cual debe ser una interacción de apoyo con los trabajadores para que mejoren su desempeño.
- d) Comunicación: es el flujo de información, la cual debe darse de manera ininterrumpida, coherente, rápida y clara para que el mensaje sea transmitido con precisión contemplando los aspectos relevantes para el adecuado desarrollo de las actividades internas de la empresa.
- e) Condiciones laborales o ambiente laboral: es elemento material, económico y psicosocial que configura el entorno en donde se encuentra el trabajador.

Otro enfoque en cuanto a las dimensiones del clima laboral es expuesto por el cuestionario de Koys y DeCottis, usado por Véliz et al (2019), el cual abarca ocho dimensiones en 23 preguntas, que determinan la perspectiva particular de cada individuo respecto al clima laboral. Las dimensiones abordadas por estos autores son:

- a) Autonomía: es la percepción que posee el trabajador sobre la propia capacidad y responsabilidad que posee sobre la toma de decisiones en las actividades del trabajo.
- b) Cohesión: la percepción respecto a la relación que se tiene con sus compañeros de trabajo en virtud de la integración, apoyo y colaboración al momento de trabajar.
- c) Confianza: la percepción que tienen los trabajadores sobre la comunicación de forma abierta y libre con sus superiores y entre compañeros. Esto implica la confidencialidad y seguridad al expresar ideas.
- d) Presión: la percepción sobre el desempeño y manera en que se lleva el proceso de trabajo hasta la finalización de las tareas.
- e) Apoyo: el respaldo y tolerancia que percibe el trabajador por parte del equipo, superiores y compañeros.
- f) Reconocimiento: la percepción del trabajador sobre la retribución que la empresa da por el cumplimiento de las tareas.
- g) Equidad: si las políticas o el comportamiento de los superiores se da de la misma manera con todos o existen preferencias o discriminación. Para ello los reglamentos deben ser claros, así su ejecución resulta más fácil.
- h) Innovación: la percepción respecto a los nuevos riesgos, cómo son abordados, la creatividad implicada en dichos desafíos.

Este cuestionario es el que sirve como instrumento para poder abordar el clima laboral, formando parte de la metodología de la sistematización.

## **Factores de clima laboral**

De acuerdo con la investigación de Pérez (2022), la comunicación y la motivación laboral son factores que se encuentran altamente correlacionados con el clima laboral; sus resultados demuestran una correlación de ambas variables de 0.809 de acuerdo con el estadígrafo de Rho Spearman usado para medir estas variables y cómo inciden en el clima laboral (p.25)

Por medio de otra metodología, haciendo uso del coeficiente de correlación de Pearson, los investigadores Vilca et al (2021) determinaron que la comunicación es un factor de gran incidencia en el clima laboral; por medio de un muestreo a 218 trabajadores a quienes se les realizaron 22 preguntas se pudo establecer una correlación positiva alta de 0.845; un resultado similar al previamente expuesto del trabajo de Pérez.

## **2.3. Marco legal**

### ***2.3.1. Constitución de la República del Ecuador***

#### **Artículo 39**

De acuerdo a la Asamblea Constituyente (2008), se trata de forma específica a las condiciones que debe cumplir el trabajo, el cual debe darse de forma justa y digna:

“El estado reconocerá a los jóvenes como actores estratégicos del desarrollo del país, y les garantizará la educación, salud, vivienda, recreación, deporte, tiempo libre, libertad de expresión y asociación. El Estado fomentará su incorporación al trabajo en condiciones justas y dignas, con énfasis en la capacitación, la garantía de acceso al primer empleo y la promoción de sus habilidades de emprendimiento”.

### ***2.3.2. Plan de desarrollo para el Nuevo Ecuador***

Este plan fue presentado por el presidente de la república Daniel Noboa como el mayor instrumento para la planificación nacional, estructurando de manera coordinada los recursos del Estado por medio de una directriz política y de administración para la gestión pública. Este posee cuatro ejes, uno social, económico,

medio ambiente y energía, modelo de ordenamiento territorial, Secretaría Nacional de Planificación (2024).

### ***2.3.3. Eje 1: Social***

De acuerdo con la Secretaría Nacional de Planificación (2024), la fundamentación de este eje está determinada:

“El Art. 3 de la Constitución de la República del Ecuador establece como uno de los deberes primordiales del Estado, garantizar el efectivo goce de derechos y la erradicación de la pobreza. En ese marco, la Carta Magna de acuerdo con la Secretaría Nacional de Planificación (2024) en su Art. 340 establece que el sistema nacional de inclusión y equidad social, es el conjunto de sistemas, conformado por instituciones, las políticas que se emiten junto a normas, programas y servicios que actúan de forma coordinada, que son creados para asegurar el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos de educación, salud, cultura, deporte, hábitat, vivienda, entre otros, siendo deber del Estado, asignar de manera prioritaria recursos para garantizar la provisión de servicios públicos de calidad, bajo principios de universalidad, igualdad, equidad, progresividad, interculturalidad, solidaridad y no discriminación”.

**De acuerdo con la Secretaría nacional de planificación (2024), el objetivo 1 del Plan Nacional de Desarrollo es mejorar las condiciones de vida de la población de forma integral, promoviendo el acceso equitativo a salud, vivienda y bienestar social.**

El objetivo 1 establece políticas y metas para encaminar las acciones del Estado hacia la mejora de las condiciones de vida de la población por medio del acceso a servicios de salud que son reconocidos como universales. En articulación con el ODS 3 Salud y Bienestar, se plantea un abordaje integral de la salud a través de la promoción, prevención, tratamiento, rehabilitación y cuidados paliativos, procurando la formación continua del personal médico y la promoción de hábitos de vida saludables, la práctica regular de la actividad física y el deporte. También es prioritario alcanzar el derecho a una vivienda adecuada y al hábitat seguro y saludable, en ese marco se establecen políticas concretas para mejorar el acceso a la vivienda y

las condiciones de habitabilidad con énfasis en la población más vulnerable y la ruralidad.

## **Capítulo III: Marco Metodológico**

### **3. Tipo de investigación**

Para los fines de la investigación se opta por un tipo de investigación de tipo descriptiva, pues de acuerdo con Sampieri et al (1997), este tipo de investigación se enfoca en precisar una imagen clara del objeto de estudio para su posterior análisis. En este caso, de la situación actual de los canales y procesos de comunicación, además del clima laboral, dentro de la metodología descriptiva la más adecuada es la transversal, al requerir información del momento actual sin necesidad de un histórico o información previa.

Esta Tic no tiene fines de demostrar correlaciones, se sirve de estudios previos que ya han cumplido con esos fines para tomarlos de referentes y usar dicha correlación ya demostrada para efectuar la descripción de los canales y procesos de comunicación interna, determinar sus aspectos a mejorar para desarrollar una propuesta y evaluar el clima laboral.

Al tratarse de uno de los objetivos el describir los canales y procesos, otro objetivo el de evaluar el clima laboral, una investigación de alcance descriptivo satisface los objetivos de investigación para conocer las propiedades y rasgos relevantes que se desean conocer de la empresa consultora, por medio de lo cual se construye la propuesta. Es no experimental, pues no se tiene control sobre las variables de investigación, solo se efectúa una descripción de ellas sin interferir dentro de los procesos de la empresa.

#### **3.2. Métodos**

El método a emplear es de enfoque mixto. Se recurre a un método cuantitativo, el uso de cuestionarios con escala de Likert, esta información requiere de un método cuantitativo para su análisis. El método cualitativo se usa para describir cómo están estructurados los canales y procesos de comunicación dentro de la empresa.

### **3.3. Población**

La población de interés se conforma de aquellos trabajadores del área de recursos humanos de la empresa consultora. Esta posee un total de 12 trabajadores, contando con una jefa de área. Toda la población es femenina.

### **3.4. Muestra**

Al tener la posibilidad de acceder a toda la población de interés que consta de los individuos ya descritos, el muestreo es no probabilístico. Esta facilidad permite aplicar los cuestionarios a la totalidad de trabajadores del área de interés de la empresa consultora.

El muestreo no probabilístico por conveniencia es el sistema más indicado, pues permite que el investigador haga uso de los recursos de los cuales dispone para establecer contacto con el objeto de estudio y la población de interés, como es el caso, al considerar las características de dicho grupo, como indica (Hernández, 2021, p.25).

La muestra se clasifica de acuerdo al sexo y edad. Respecto a la edad, se señala la clasificación de empleo juvenil que consta en la Ley orgánica para la promoción del trabajo juvenil, regulación excepcional de la jornada de trabajo, cesantía y seguro de desempleo 2016, de acuerdo a la Presidencia del Ecuador (2016), que en su artículo 3 se hace una reforma al artículo 34.1 del código del trabajo en donde se define al trabajo juvenil como el convenio que vincula de manera laboral a una persona con edad entre los 18 y 26 años de edad. Algo que se complementa con lo que dice la Ley de eficiencia económica y generación de empleo (2024) en su artículo 3 en donde se amplía el rango de edad del contrato juvenil de un límite superior de 26 años a 29 años. Queda definido el rango de 18-29 años como contrato juvenil.

### **3.5. Técnicas e instrumentos**

Se hace uso de encuestas, por medio de cuestionarios enfocados en cada una de las variables de investigación. Para las variables independientes, los canales y procesos de la comunicación interna, se hace uso de cuestionarios dirigidos a los

trabajadores para conocer la percepción que tienen respecto al uso de los canales y procesos de comunicación durante las jornadas de trabajo.

Para evaluar la variable independiente, canales y procesos de la comunicación interna, se hace uso de una adaptación del cuestionario de Barrera (2021) el cual está basado en el cuestionario de GF Asesores, en este se abarcará las tres dimensiones en que se dividió la variable: canales y procesos de la comunicación ascendente, descendente y horizontal. Para la variable dependiente, el clima laboral, se hace uso del cuestionario de Koys y DeCottis para evaluar cada una de las ocho dimensiones que este posee, aplicado en todos los trabajadores del área de RRHH de la empresa.

### **Variable canales y procesos de comunicación interna**

Para cumplir con el objetivo dos de la investigación, identificar el estado de los diferentes canales y procesos de comunicación interna, se hace uso de un cuestionario específico para las variables de canales y procesos de comunicación interna basado en el Cuestionario usado por Barrera (2021) el cual es una adaptación del cuestionario de comunicación Interna de GF Asesores. Se eligió esta adaptación porque el investigador lo ajustó para poder relacionarlo con las dimensiones de clima laboral.

El cuestionario original consta de 34 preguntas, de las cuales se han seleccionado 12 para abordar las dimensiones de las variables de canales y procesos con el objetivo de identificar su estado al momento de aplicarlo, encajando con el diseño de investigación transversal. Las preguntas son de opción múltiple de tipo cerrado de escala de Likert con cinco opciones en donde se abarcan las dimensiones de los procesos de comunicación ascendente, descendente y horizontal.

Tabla 1: Escala de Likert del cuestionario de canales y procesos de comunicación interna

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

## Tabla de elaboración propia

De acuerdo con la operacionalización de las variables, el cuestionario se divide en tres secciones correspondientes a las dimensiones de las variables de canales y procesos de comunicación interna. Constando con 4 preguntas para cada dimensión, el cuestionario posee un total de 12 preguntas las cuales son contestadas de manera individual por cada trabajador del área de RRHH en un tiempo estimado de 20 minutos.

### ***Validación***

El cuestionario usado es una adaptación del cuestionario de GF Asesores, validado para ser usado por Barrera (2021) en su investigación en donde evalúa la comunicación interna en relación con el clima laboral. A esto se agrega la validación dada por Farfán (2022), al evaluar las dimensiones de la comunicación interna y su relación con el clima y cultura organizacional, quien agrega que este cuestionario ha sido usado ampliamente en diversas investigaciones relacionadas a las variables de comunicación interna.

Como parte del proceso de desarrollo de este proyecto, el instrumento, adaptado para el cumplimiento de los objetivos de investigación, fue validado por parte de la Magister en comunicación Alexandra Galarza, quien certificó la validez y coherencia del cuestionario de canales y procesos de la comunicación interna.

### **Clima laboral**

Para cumplir con el objetivo tres de investigación., evaluar el clima laboral del área de RRHH, se usa el cuestionario de clima laboral de Koys y Decottis. Véliz et al (2019) explica que este abarca ocho dimensiones que determinan la perspectiva particular de cada individuo respecto al clima laboral (p.26).

Las dimensiones contempladas por este cuestionario son: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación. Desarrolladas a lo largo de 23 preguntas con una escala de Likert como se expone en la siguiente tabla.

Tabla 2: Escala de Likert del cuestionario de clima laboral

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

Tabla de elaboración propia

### 3.6. Operacionalización de variables

Tabla 3. Operacionalización de las variables

<b>V. Independiente</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Instrumento</b>
Canales y procesos de la comunicación interna	Son el conjunto de todas las actividades empresariales que permiten desarrollar y prolongar relaciones eficientes entre y con los trabajadores por medio de canales de comunicación para satisfacer las necesidades del sistema organizacional, Santa	Se enfoca en modificar la conducta de los colaboradores escon el objetivo de aportar valor al trabajo de manera eficiente en el cumplimiento de las metas establecidas Ñopo (2020).	Canales y procesos de comunicación interna ascendente	Cuestionario de canales y procesos
			Canales y procesos de comunicación interna descendente	
			Canales y procesos de comunicación interna horizontal	

	Cruz (2020)			
<b>V. Dependiente</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Instrumento</b>
Clima laboral	Son los efectos que perciben los trabajadores dentro de una organización de la gestión y el sistema formal de administración de la empresa Ñopo (2020).	Percepción subjetiva que posee el personal y donde tienen lugar sus relaciones y la vinculación con la empresa para desempeñar sus actividades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomía</li> <li>- Cohesión</li> <li>- Confianza</li> <li>- Presión</li> <li>- Apoyo</li> <li>- Reconocimiento</li> <li>- Equidad</li> <li>- Innovación</li> </ul>	Cuestionario de clima laboral de Koys y DeCottis

Tabla de elaboración propia

### **3.7. Momentos del proceso metodológico en la sistematización**

La sistematización surge como una estrategia de producción de conocimiento científico que se da desde la práctica, nacida en 1970, la cual permite organizar la información de forma significativa; siendo reconocida de forma amplia como una metodología avanzada de uso profesional y académico, como indica Torres (2021):

Hace un cuarto de siglo Torres-Carrillo, señalaba que la sistematización, más que una herramienta metodológica, se estaba configurando como una propuesta investigativa emergente dentro de la educación popular latinoamericana. Hoy, ello es una realidad evidente; además, dicha modalidad de producción de conocimiento ha conquistado otros campos de acción social, educativa e investigativa (p.45).

Villa (2019) complementa esto al afirmar que la sistematización va mas allá de una metodología de consolidación de conocimiento científico, pues incentiva que diferentes colectivos y sectores sociales participen de la actividad científica además de generar conciencia sobre el contexto en donde este surge. Permite el desarrollo del pensamiento crítico al adentrarse en los escenarios en donde se da la investigación científica. Esto consolida comprender problemáticas en un contexto ético, político y epistemológico de aquellos sujetos que participan en estos escenarios y los procesos de transformación que tienen lugar en ellos de acuerdo a sus posibilidades.

#### ***Proceso de sistematización***

El proceso de Tic es la continuación de las actividades desarrolladas durante las prácticas preprofesionales, momento en que se tuvo contacto directo con el entorno laboral de la empresa de consultoría objeto de estudio. Se hace uso de la experiencia adquirida para tratar la problemática detectada y desarrollar una propuesta.

#### **Fase 0: Prácticas preprofesionales**

Desarrollada entre los meses de noviembre y enero, en la empresa consultora, en el área de RRHH. Esta empresa especializada en el reclutamiento y selección de personal es donde se tuvieron prácticas como asistente de esta área. Entre las diferentes actividades que tuvieron lugar se pudo identificar la problemática que esta

tratada en este proyecto debido a la carencia de comunicación entre los niveles de la organización, algo que dificulta brindar un servicio de calidad.

Esta es la etapa que, fuera del tiempo de desarrollo del proyecto de titulación, permitió conocer la realidad problemática que dio lugar a este.

### **Fase 1: Análisis situacional de la empresa consultora objeto de estudio**

En cumplimiento del objetivo específico 1 de investigación, se investigan referentes teóricos que permitan desarrollar instrumentos de recolección de datos válidos para poder desarrollar el proyecto y una metodología de investigación significativa realizar un análisis situacional de la empresa objeto de estudio:

- a) Investigar los fundamentos teóricos que relacionan a los canales y procesos de la comunicación interna y el clima laboral.

En cumplimiento de los objetivos específicos 2 y 3:

- b) Identificar el estado de los diferentes canales y procesos de comunicación interna.
- c) Evaluar el clima laboral del área de RRHH.

Los cuales permiten responder a las preguntas de investigación:

- b) ¿Cuál es el estado de los diferentes canales y procesos de comunicación interna?
- c) ¿Cuál es la situación del clima laboral del área de RRHH de la empresa?

Se lleva el proceso de diagnosticar el estado actual de la empresa consultora en lo relativo a los procesos y canales de comunicación interna con el clima laboral. Este proceso de diagnóstico se lleva a cabo por medio del uso de los instrumentos de recolección de datos señalados: para la variable independiente se hace uso de un cuestionario de comunicación interna, para canales y procesos en las dimensiones de la comunicación ascendente, descendente y horizontal.

El instrumento usado es la adaptación del cuestionario de AF asesores usado por Barrera (2021) de acuerdo a los objetivos de este proyecto y a las dimensiones usadas en la operacionalización de las variables.

Para evaluar el clima laboral se usa el cuestionario de Koys y DeCottis en las ocho dimensiones que este posee. Ambos cuestionarios son respondidos por medio de una encuesta a los empleados del área de RRHH de la empresa consultora, quienes aportan con su conocimiento y experiencia dentro de la empresa para poder describir la situación en que esta se encuentra.

Este diagnóstico permite conocer aquellos aspectos que deben ser mejorados dentro de la comunicación y así incidir de forma positiva en el clima laboral del área de RRHH, la cual es la base para poder desarrollar medidas correctivas y acciones de mejora en el plan de comunicación interna enfocado en canales y procesos.

## **Fase 2: Desarrollo de la propuesta**

El desarrollo del programa enfocado en canales y procesos de la comunicación interna cumple el cierre de los objetivos específicos trazados y el objetivo general de la investigación:

### ***Objetivo General***

- b) Diseñar un programa enfocado en los canales y procesos de la comunicación interna que considere su impacto en el clima laboral en el área de RRHH de una empresa de consultoría de Guayaquil.

### ***Objetivos específicos***

- c) Investigar los fundamentos teóricos que relacionan a los canales y procesos de la comunicación interna y el clima laboral.
- d) Identificar el estado de los diferentes canales y procesos de comunicación interna.
- e) Evaluar el clima laboral del área de RRHH.
- f) Proponer acciones para el uso de los canales y procesos de comunicación interna que mejoren el clima laboral del área de RRHH.

Cumplir con estos objetivos responde a la pregunta de investigación planteada:

¿Cómo sería un programa enfocado en los canales y procesos de la comunicación interna que considere su impacto en el clima laboral en el área de RRHH de una empresa de consultoría de Guayaquil?

Para poder determinar las acciones para el uso de canales y procesos de la comunicación interna en la empresa consultora que permitan mejorar el clima laboral en el área de RRHH se hace uso de los resultados obtenidos en las encuestas de la fase previa y así considerar aquellos aspectos a mejorar, desarrollando acciones que permitan cumplir con ese objetivo.

### ***Programación de actividades***

Todas estas actividades se desarrollan de acuerdo al programa trazado en el siguiente diagrama de Gant, el cual parte con las actividades realizadas durante las prácticas pre-profesionales en dicha empresa y cómo por medio de estas se conoció la problemática tratada en este proyecto; el desarrollo del mismo hasta su conclusión con la propuesta.

***Cronograma de diagrama de Gantt***

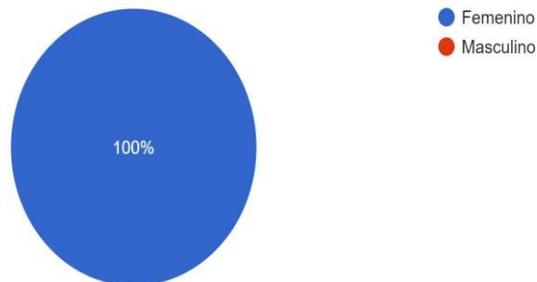
Fase	Actividad	Objetivo	Noviembre	Diciembre	Enero	Mayo	Junio	Julio
0	Práctica pre-profesional		■	■	■	■	■	■
Proyecto de titulación								
1	Investigar bases teóricas	1(objetivo específico)					■	■
1	Desarrollo del instrumento para la variable independiente	2(objetivo específico)					■	■
1	Desarrollo del instrumento para la variable dependiente	3(objetivo específico)						■
1	Aplicación de los instrumentos	2 y 3 (objetivos específicos)						■
1	Análisis de los resultados	2 y 3(objetivos específicos)						■
2	Desarrollo de la propuesta	4(objetivos específico)						■

## Capítulo IV: Resultados

### 4. Resultados de la investigación

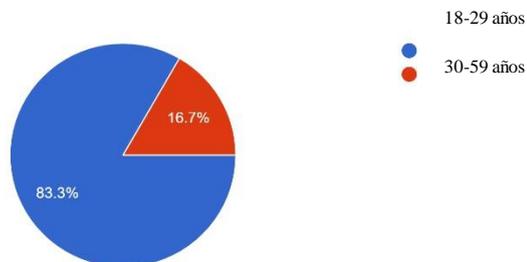
Los instrumentos de recolección de datos detallados en el marco metodológico se aplican a las 12 personas que conforman el área de RRHH de la empresa consultora, de ello se tiene que dicha muestra posee la siguiente distribución de edades y género.

Género:  
9 respuestas



La totalidad de las personas que respondieron las preguntas fue de mujeres.

Edad:  
12 respuestas



Solo se tiene una persona que está fuera del rango de empleo juvenil, entre 18 y 29 años, siendo esta la jefa del área de RRHH.

#### 4.1. Variable Independiente: Canales y procesos de la comunicación interna

La aplicación del instrumento de recolección de datos para canales y procesos de la comunicación interna, la adaptación del cuestionario de GF Asesores, el cual evalúa las tres dimensiones de investigación para la variable de canales y procesos. Se usa una escala de Likert de cinco niveles que exponen el estado de los canales y procesos que son usados dentro de la empresa para su comunicación interna.

Tabla 4: Escala de Likert del cuestionario de clima laboral

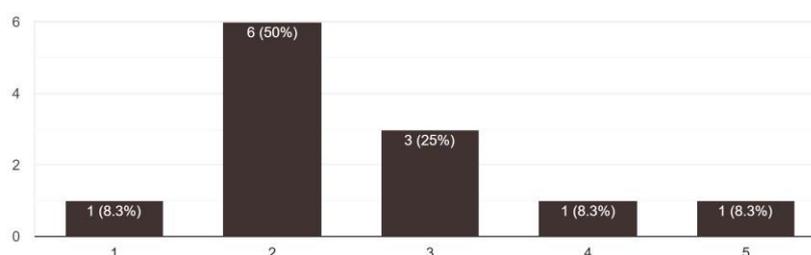
1	2	3	4	5
Nunca	Casi Nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

Tabla de elaboración propia

##### *Dimensión 1: Canales y procesos de la comunicación descendente*

Figura 5. Pregunta 1

Mi superior inmediato, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo (misión, visión, valores e instrucciones detalladas)  
12 responses

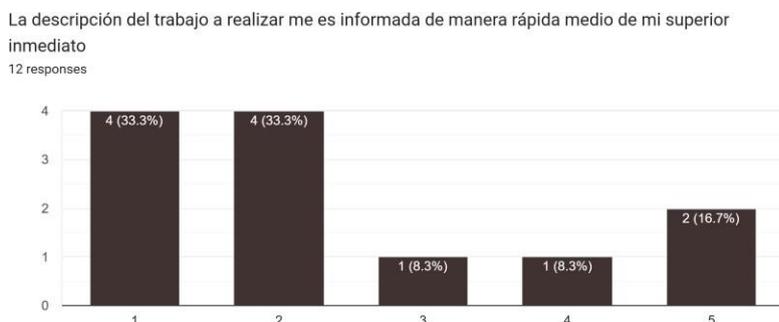


Nota: Elaboración propia

El porcentaje mayoritario, del 50%, lo que revela que casi nunca la información llega de los superiores a los colaboradores para poder ejecutar las tareas del trabajo, mientras que solo el 8.3% manifiesta que siempre se tiene una buena comunicación. En esta pregunta solo el 8.3% dio una respuesta afirmativa para el

nivel 5 de la escala de Likert, mientras que un 25% de a veces, por lo que la mayor parte se concentra en los niveles inferiores.

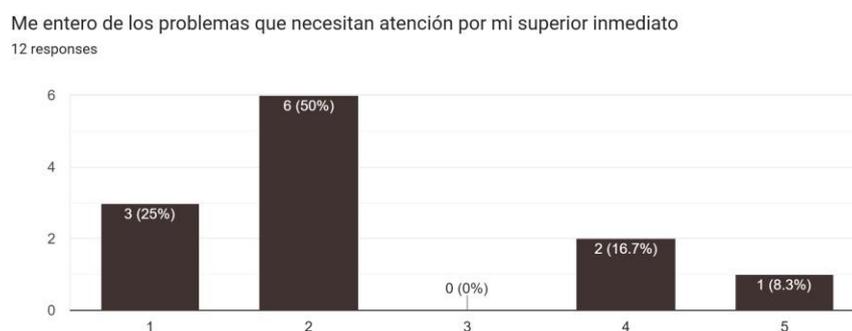
Figura 6. Pregunta 2



Nota: Elaboración propia

El resultado de la pregunta 2 revela que el porcentaje mayoritario es en las respuestas de nunca y casi nunca sumando un 66.66%. Este porcentaje se distribuye entre los dos niveles más bajos, el nunca y casi nunca, con un 33.33% para cada uno de estos. Solo el tercer lugar lo tuvo el siempre con un 16.7%.

Figura 7. Pregunta 3

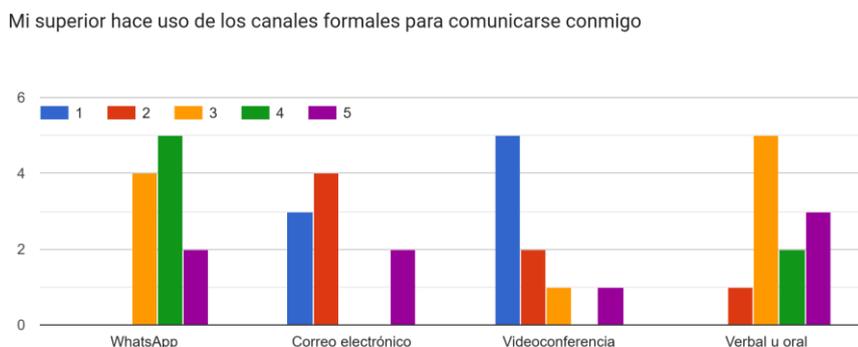


Nota: Elaboración propia

El porcentaje mayoritario, del 50%, lo que revela que casi nunca la información llega de los superiores a los colaboradores para poder ejecutar las tareas del trabajo, mientras que solo el 8.3% manifiesta que siempre se tiene una buena

comunicación y el 16.7% que casi siempre se da esto. El 25% va al nunca, siendo este el tercer nivel más elegido por los colaboradores encuestados. Por lo que se mantiene la tendencia baja para la comunicación.

Figura 8. Pregunta 4

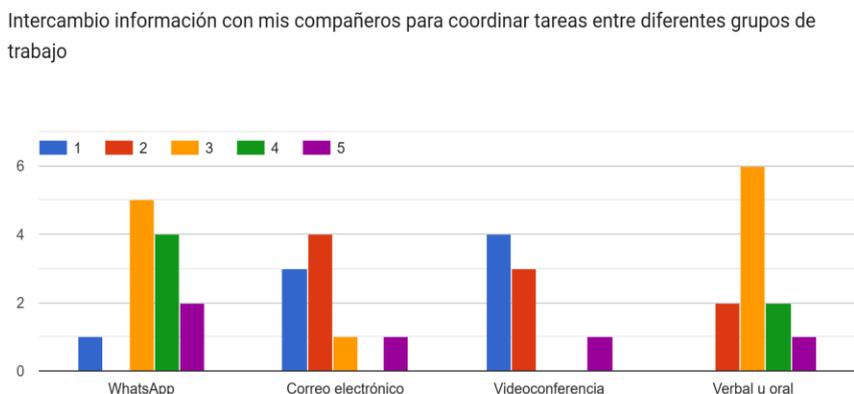


Nota: Elaboración propia

Los canales con mejor valoración son los de WhatsApp y verbal u oral, mientras que los menores valorados son las de videoconferencia y correo electrónico. El 16.66% afirma que WhatsApp es usado siempre, 41.66% que se usa casi siempre y el 33.33% que a veces; la vía verbal es usada a veces de acuerdo con el 41.66%, siempre según el 25%; la peor puntuada es la videoconferencia con un 41.67% que indica que nunca es usada.

## ***Dimensión 2: canales y procesos de la comunicación horizontal***

Figura 9. Pregunta 5

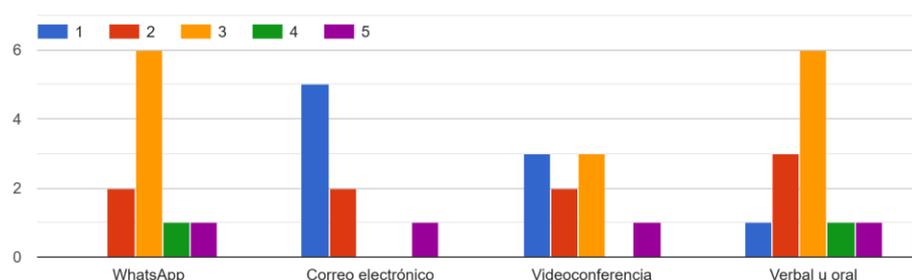


Nota: Elaboración propia

Los canales con mejor valoración son los de WhatsApp y verbal u oral, mientras que los menores valorados son las de videoconferencia y correo electrónico. En esta dimensión el canal mejor valorado es WhatsApp con un 41.66% que indica que es usado casi siempre, con un 33.33% que indica que es usado a veces y un 16.66% que se lo usa siempre; este es seguido por la vía verbal con un 50% que indica que es usado a veces. El peor valorado es la videoconferencia que es usado nunca de acuerdo al 33.33%.

Figura 10. Pregunta 6

Existe confianza para aclarar situaciones y resolver conflictos o problemas entre los compañeros del grupo de trabajo

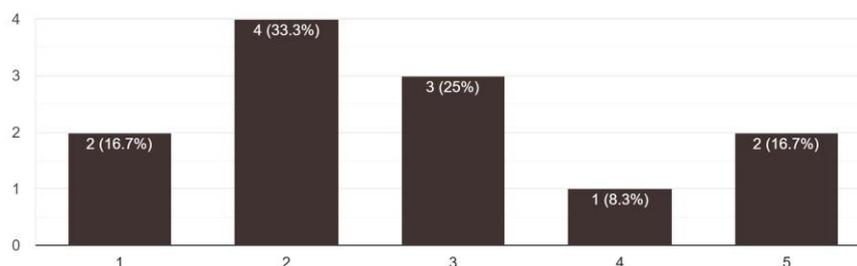


Nota: Elaboración propia

Los canales con mejor valoración son los de WhatsApp y verbal u oral, mientras que los menores valorados son los de videoconferencia y correo electrónico. Los resultados de los canales en esta dimensión son mayores que en las previas. El 50% valora que a veces se hace uso de WhatsApp al igual que la vía oral; el 41.66% indica que el correo electrónico no es usado nunca.

Figura 11. Pregunta 7

Mis compañeros de trabajo me proporcionan la información para realizar las tareas  
12 responses

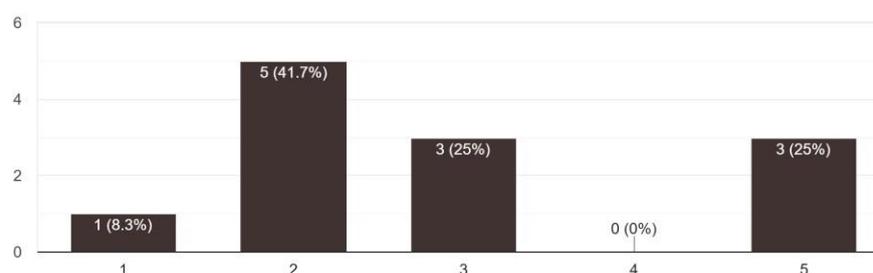


Nota: Elaboración propia

Los resultados de esta pregunta muestran mejorías, la comunicación horizontal resulta mejor que la descendente con un porcentaje de 16.7%, superior al de las preguntas previas, pero se sigue teniendo un porcentaje mayoritario en las opciones 2 y 3. La mayor parte de los trabajadores eligieron los niveles más bajos, pues el 16.7% eligió que nunca se da este intercambio de información entre compañeros, el 33.33% que casi nunca ocurre y el 25% que se da a veces.

Figura 12. Pregunta 8

Comparto con mis compañeros información haciendo uso de los canales formales de comunicación  
12 responses



Nota: Elaboración propia

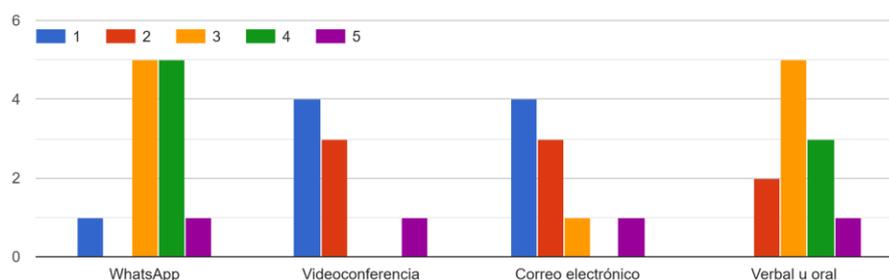
Se tiene un 25% para la valoración de esta pregunta en la opción 5 de la escala a Likert, lo que refuerza que la comunicación horizontal es la mejor valorada por los trabajadores; lo que no sigue siendo bajo, pues el 41.7% sigue siendo mayoritario para la opción 2 de la escala de Likert. Esta respuesta mayoritaria para el

casi nunca se refuerza con el 8.3% que eligió la opción de nunca y el 25% para a veces. La mayoría de trabajadores eligieron los tres niveles más bajos de la escala de Likert, el 75%.

### ***Dimensión 3: Canales y procesos de la comunicación ascendente***

Figura 13. Pregunta 9

Los trabajadores pueden comunicarse con facilidad con los superiores por medio de los canales formales sobre la realización de tareas

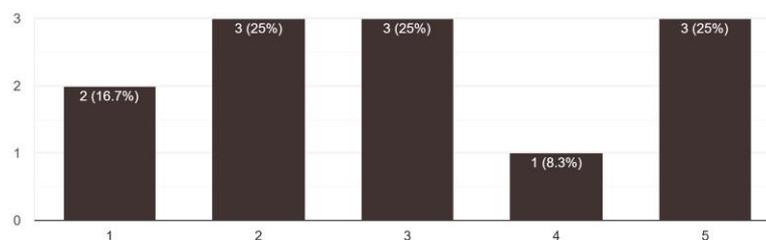


Nota: Elaboración propia

Los canales con mejor valoración son los de WhatsApp y verbal u oral, mientras que los menores valorados son los de videoconferencia y correo electrónico. El 41.66% de los participantes indica que WhatsApp es usado a veces, igual porcentaje indica que este es usado siempre, con la mejor valoración en esta dimensión. Mientras que el 33.33% indica que nunca se hace uso de la videoconferencia al igual que el correo electrónico.

Figura 14. Pregunta 10

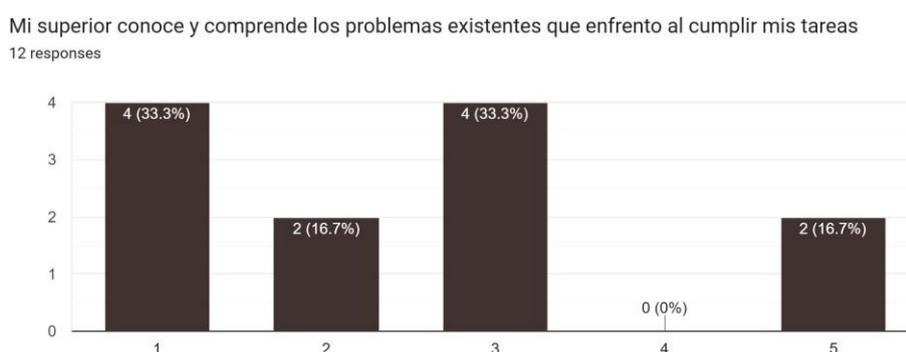
Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mi superior inmediato y mi persona  
12 respuestas



Nota: Elaboración propia

La comunicación ascendente es la de mejor valoración, con un 25% de porcentaje con respuesta de siempre, la opción 5, manteniendo porcentajes altos, pero ahora equivalentes en las opciones 2 y 3. La mayor concentración de elecciones fue para el nunca, casi nunca y a veces, con un 16.7%, 25% y 25% respectivamente. Con solo el 8.3% que afirma que casi siempre se sienten satisfechos con la comunicación con los superiores inmediatos.

Figura 15. Pregunta 11

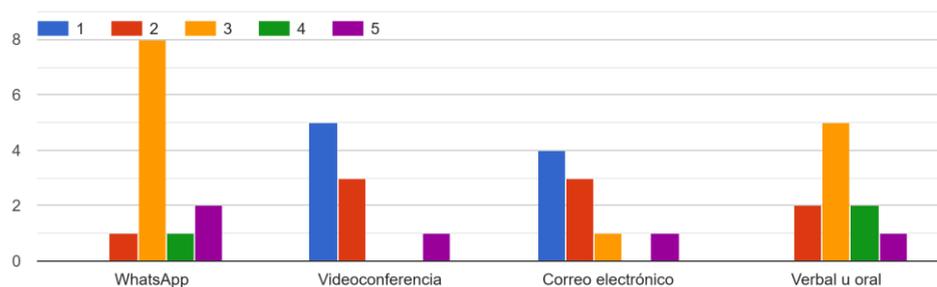


Nota: Elaboración propia

El porcentaje sigue siendo favorecedor en esta pregunta, lo que revela que la comunicación ascendente es la mejor dimensión de las tres evaluadas. Con una valoración de 5 (siempre) de un 16.7%. Aun así, la mayor cantidad de participantes eligieron entre las opciones 1, 2 y 3. En esta pregunta los resultados son aún más contundentes, con el 83.33% de las respuestas por debajo del siempre y casi siempre, distribuidas en: un 33.33% para el nunca, un 16.7% para el casi nunca y el 33.3% para el a veces.

Figura 16. Pregunta 12

Siento confianza al plantear sugerencias a mi superior para realizar tareas



Nota: Elaboración propia

Los canales con mejor valoración son los de WhatsApp y verbal u oral, mientras que los menores valorados son los de videoconferencia y correo electrónico. WhatsApp es valorado con el valor de 3 en la escala de Likert por 8 de los 12 participantes, es decir un 66.67%, con un 8.3% que indica su uso siempre; seguido por la vía oral con un 41.66% de los participantes que indica que es usado a veces. El peor puntuado es videoconferencia con un 41.66% de participantes que indica que nunca es usado.

### *Síntesis de la variable independiente*

#### **Dimensión 1 comunicación descendente.**

De acuerdo con la tabulación de los resultados en esta dimensión, desde la primera hasta la cuarta pregunta, se observa que los canales más usados son WhatsApp y el verbal, cuando se trata de la información que es enviada por los superiores hacia los colaboradores para guiar y dar detalles sobre las tareas a realizar. El estado de dichos canales en los procesos de comunicación descendente se evalúa como deficiente, pues la valoración que predomina en las respuestas es de 2 dentro de la escala expuesta, es decir casi nunca.

#### **Dimensión 2 comunicación horizontal**

Se observa que el canal predominante para los procesos de la comunicación horizontal es Verbal u oral, seguido por WhatsApp al momento de compartir

información sobre las actividades; mientras que para resolver conflictos se agrega el correo electrónico como otro canal de uso recurrente en los procesos de comunicación horizontal. La valoración del estado de esta dimensión resulta mejor que en la primera dimensión, al poseer una elección de la opción 5 de la escala mayor.

### **Dimensión 3 comunicación ascendente.**

Los canales más usados siguen siendo WhatsApp y la vía oral, con una mejor valoración que en las dimensiones previas, alcanzando un nivel de 5 y 4 más recurrente. El estado de esta dimensión sigue la misma tendencia hacia los niveles entre 1 y 3 que se aprecia en las anteriores. Por lo que también el estado de esta dimensión resulta deficiente, el uso de canales y los procesos de la comunicación interna ascendente manifiesta que los trabajadores no tienen las mejores condiciones para poder comunicarse con sus superiores.

### **General de la variable independiente**

El estado general de los canales usados resulta superior para WhatsApp y la vía Verbal u oral, con valores que oscilan entre el 33.33% y el 50% que indican que son usados a veces o casi siempre, pero los procesos de comunicación en cada dimensión son mayoritariamente inferiores al nivel 3, por lo que su comunicación nunca o casi nunca resulta satisfactoria; los canales peores valorados en todas las dimensiones son videoconferencia y correo electrónico con valores que indican que nunca son usados, alcanzando un 41.66% para esta valoración, su punto máximo en la primera y segunda dimensión.

Para la dimensión de la comunicación descendente se tiene que el 33.33% indica que nunca y el 33.33% que casi nunca reciben la información detallada de los superiores para realizar sus trabajos. Para la comunicación horizontal un 41.7% considera que casi nunca comparten información con sus compañeros de trabajo por medio de los canales empresariales. Esto seguido por un 16.7% que afirma que nunca comparten información con sus compañeros y el 33.3% que esto ocurre casi nunca. Tan solo el 16.7% indicó que esto se daba siempre.

Para cerrar, los resultados de la comunicación ascendente expresan con un 66.7% distribuido entre los tres niveles más bajos en donde los trabajadores muestran

inconformidad con la comunicación entre ellos y sus superiores. Algo que trae el desconocimiento de los jefes al momento de conocer las dificultades que tienen los trabajadores en su trabajo, con un 33.3% que afirma que nunca los jefes conocen estos, seguido con un 33.3% con un a veces y solo el 1.75 afirman que siempre se da eso. Por ello se ha evidenciado que, en cumplimiento con el objetivo específico 2 de la investigación, el estado de los canales y procesos de comunicación interna tiene valores bajos, la interacción entre colaboradores con sus superiores no se da de manera satisfactoria y sus canales formales no se usan de forma plena.

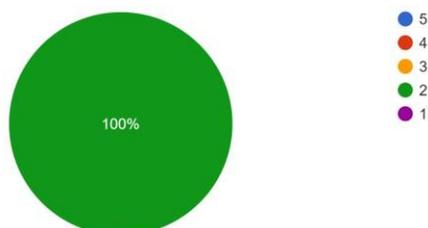
## 4.2. Variable dependiente: Clima laboral

El instrumento aplicado para esta variable es el Cuestionario de clima laboral de Koys y Decottis, este posee 8 dimensiones las cuales son evaluadas por 23 preguntas realizadas a los trabajadores del área de RRHH.

### *Autonomía*

Figura 17. Pregunta 1

1. Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo.  
12 respuestas

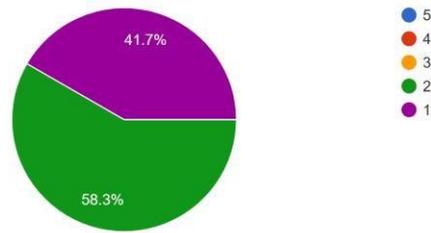


Nota: Elaboración propia

El total de colaboradores encuestados en la consultora, el 100% califica con un rango casi nunca con el mayor rango en relación en la toma de decisiones en la consultora.

Figura 18. Pregunta 2

2. Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo .  
12 respuestas

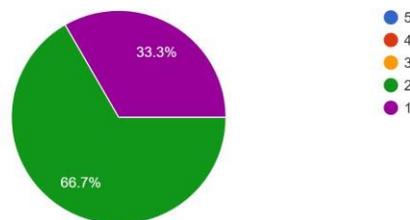


Nota: Elaboración propia

El total de colaboradores encuestados en la consultora, el 58.3% califica con un rango de casi nunca en decidir en la ejecución de las tareas, el 41.7% califica con un menor rango de nunca en relación a la ejecutar el trabajo en la consultora.

Figura 19. Pregunta 3

3. Yo propongo mis propias actividades de trabajo.  
12 respuestas



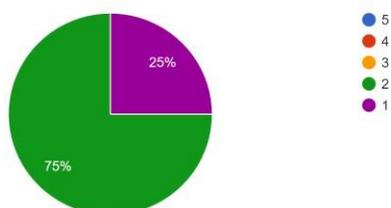
Nota: Elaboración propia

El total de colaboradores encuestados en la consultora, el 66,7% califica con un rango casi nunca en la autonomía de proponer actividades de trabajo, el 33.3 % califica como nunca en relación de proponer las actividades en la consultora. Por lo tanto, se infiere que los trabajadores no poseen libertad al momento de realizar sus actividades de forma autónoma.

## Cohesión

Figura 20. Pregunta 4

4. Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.  
12 respuestas

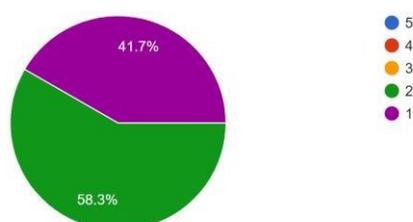


Nota: Elaboración propia

El total de colaboradores encuestados en la consultora, el 75% califica con un rango casi nunca en el trabajo en equipo, el 25% califica como con el menor rango de nunca en relación a la cohesión de los colaboradores en el trabajo en equipo

Figura 21. Pregunta 5

5. Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre si.  
12 respuestas

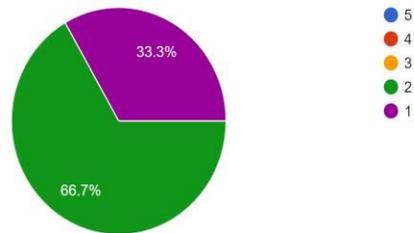


Nota: Elaboración propia

El total de colaboradores encuestados en la consultora, el 58,3% califica con un rango casi nunca los colaboradores se llevan bien en la organización, el 41,7% califica como el menor rango en nunca en relación en que no hay compañerismo en los colabores de la consultora.

Figura 22. Pregunta 6

6. Las personas que trabajan en mi empresa tienen un interés personal el uno por el otro.  
12 respuestas



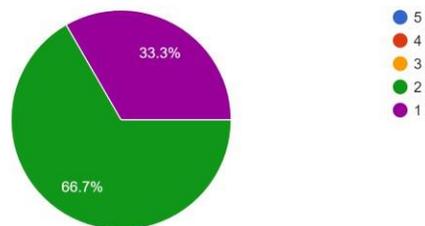
Nota: Elaboración propia

El total de colaboradores encuestados en la consultora, el 66.7% califica con un rango de casi nunca del interés personal entre los colaboradores, el 33.3% califica con el menor rango como nunca en relación en la cohesión del interés personal e uno por el otro en la consultora.

### ***Confianza***

Figura 23. Pregunta 7

7. Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.  
12 respuestas

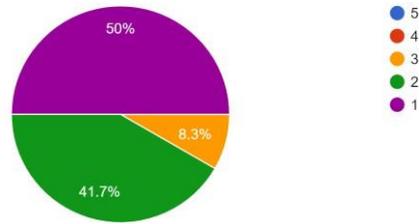


Nota: Elaboración propia

El total de colaboradores encuestados en la consultora, el 66.7% califica con un rango casi nunca hay confianza en el jefe, el 33.3% califica con un menor rango de nunca en que no hay confianza entre jefe y colaboradores en la consultora.

Figura 24. Pregunta 8

8. Mi jefe es una persona de principios definidos  
12 respuestas

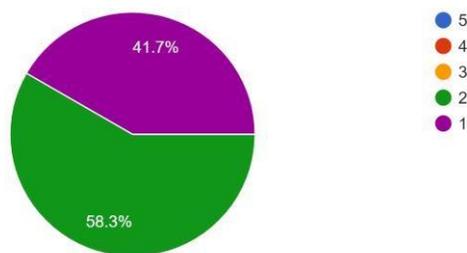


Nota: Elaboración propia

El total de colaboradores encuestados en la consultora, el 50% califica con un rango de casi nunca se muestra principios del jefe superior, el 41.7% califica de que nunca el jefe presenta principios y el 8.3% con el menor rango de nunca hay confianza en base a los principios del jefe en la consultora.

Figura 25. Pregunta 9

9. Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.  
12 respuestas

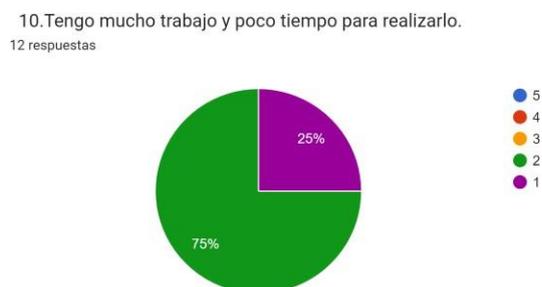


Nota: Elaboración propia

El total de colaboradores encuestados en la consultora, el 58.3% califica con un rango casi nunca se puede hablar con el jefe superior, el 41.7 % califica con el menor rango de que nunca se puede hablar con el jefe superior.

## Presión

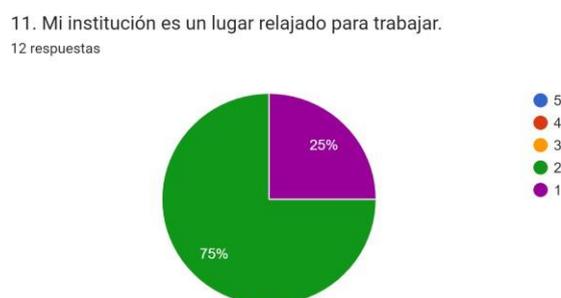
Figura 26. Pregunta 10



Nota: Elaboración propia

El total de colaboradores encuestados en la consultora, el 75% califica con un rango casi nunca hay tiempo realizar el trabajo, el 25% califica como con el menor rango de nunca hay tiempo en la relación de trabajo en la consultora.

Figura 27. Pregunta 11

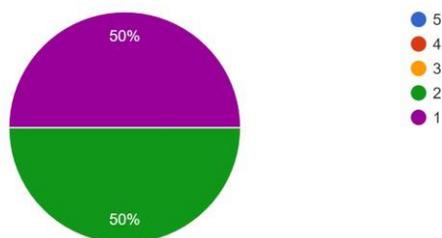


Nota: Elaboración propia

El total de colaboradores encuestados en la consultora, el 75% califica con un rango casi nunca la organización es un lugar relajado para trabajar, el 25% califica como el menor rango en nunca la organización se preocupa del que el lugar de trabajo sea un espacio relajado para los colaboradores en la consultora.

Figura 28. Pregunta 12

12. En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo  
12 respuestas



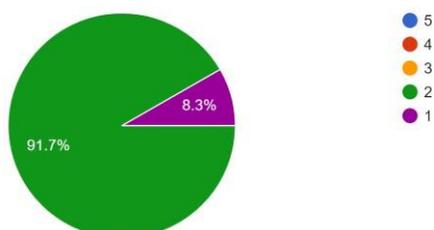
Nota: Elaboración propia

El total de colaboradores encuestados en la consultora, el 50% califica con un rango de casi nunca la organización no respeta horario de trabajo, el 50 % califica con el menor rango como nunca hay preocupación en que los colaboradores se sienten presionados fuera de horas de trabajo en la consultora.

### ***Apoyo***

Figura 29. Pregunta 13

13. Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito  
12 respuestas

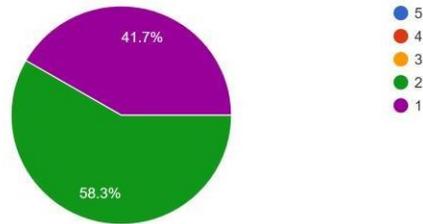


Nota: Elaboración propia

El total de colaboradores encuestados en la consultora, el 91.7% califica con un rango casi nunca se puede contar con la ayuda del jefe superior, el 8.3% califica con un menor rango de nunca hay apoyo del jefe superior en la consultora.

Figura 30. Pregunta 14

14. A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente  
12 respuestas

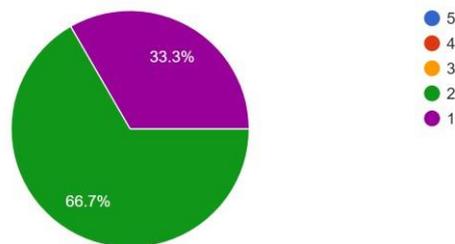


Nota: Elaboración propia

El total de colaboradores encuestados en la consultora, el 58.3% califica con un rango de casi nunca el jefe superior muestra interés en mi desarrollo profesional, el 41.7% califica de que nunca hay interés de mi jefe por mi crecimiento profesional en la consultora.

Figura 31. Pregunta 15

15. Mi jefe me respalda 100%  
12 respuestas



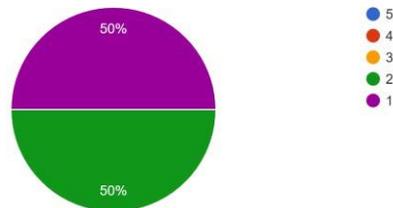
Nota: Elaboración propia

El total de colaboradores encuestados en la consultora, el 66.7% califica con un rango casi nunca le da el respaldo suficiente del jefe superior a los colaboradores, el 33.3 % califica con el menor rango de que nunca el jefe superior respalda a los colaboradores en la consultora.

## Reconocimiento

Figura 32. Pregunta 16

16. Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.  
12 respuestas

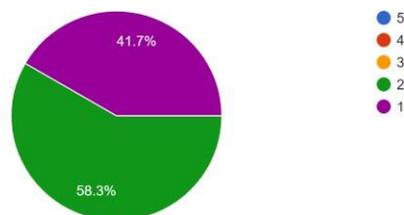


Nota: Elaboración propia

El total de colaboradores encuestados en la consultora, el 50% califica con un rango casi nunca hay reconocimiento por la ejecución de un trabajo en los colaboradores, el 50% califica como con el menor rango de nunca reconociendo de la realización de un buen trabajo en los colaboradores en la consultora.

Figura 33. Pregunta 17

17. La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error  
12 respuestas

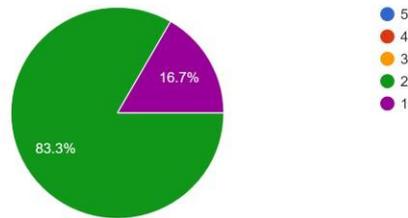


Nota: Elaboración propia

El total de colaboradores encuestados en la consultora, el 58.3% califica con un rango casi nunca hay reconociendo en el trabajo trabajar, el 41.7% califica como el menor rango en nunca se reconoce un rendimiento alto en las tareas por parte del jefe superior en la consultora.

Figura 34. Pregunta 18

18. Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar  
12 respuestas



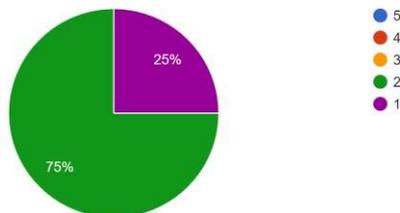
Nota: Elaboración propia

El total de colaboradores encuestados en la consultora, el 83.3% califica con un rango de casi nunca el jefe superior reconoce el esfuerzo por parte de los colaboradores, el 16.7 % califica con el menor rango como nunca hay reconocimiento de parte del jefe superior a los colaboradores.

### ***Equidad***

Figura 35. Pregunta 19

19. Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe  
12 respuestas

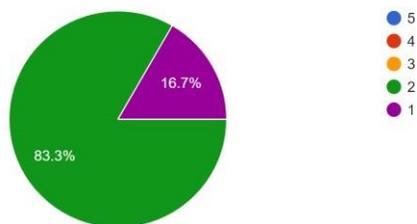


Nota: Elaboración propia

El total de colaboradores encuestados en la consultora, el 75% califica con un rango casi nunca hay equidad en el trabajo, el 25% califica con un menor rango de nunca el jefe superior brinda un trato justo hacia los colaboradores en la consultora.

Figura 36. Pregunta 20

20. Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.  
12 respuestas

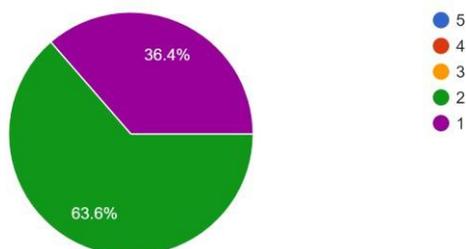


Nota: Elaboración propia

El total de colaboradores encuestados en la consultora, el 83.3% califica con un rango de casi nunca el jefe superior fija objetivos razonables hacia los colaboradores, el 16.7% califica de que nunca el jefe superior brinda equidad en la consultora.

Figura 37. Pregunta 21

21. Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.  
11 respuestas

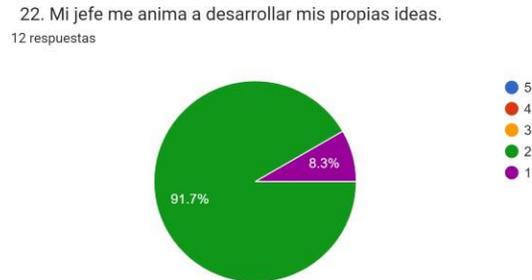


Nota: Elaboración propia

El total de colaboradores encuestados en la consultora, el 63.6 % califica con un rango casi nunca reconozca un buen trabajo el jefe superior hacia los colaboradores, el 36.4 % califica con el menor rango de que nunca el jefe superior halague el esfuerzo de los colaboradores en la consultora.

## Innovación

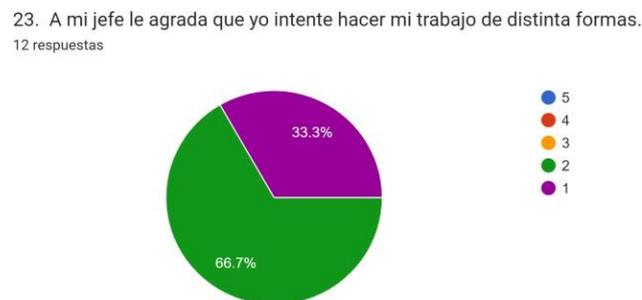
Figura 38. Pregunta 22



Nota: Elaboración propia

El total de colaboradores encuestados en la consultora, el 91.7% califica con un rango casi nunca se puede desarrollar las ideas de los colaboradores en el trabajo, el 8.3% califica como con el menor rango de nunca el jefe superior anima a los colaboradores a desarrollar sus propias ideas en la consultora.

Figura 39. Pregunta 23



Nota: Elaboración propia

El total de colaboradores encuestados en la consultora, el 66.7% califica con un rango casi nunca el jefe superior le agrade propuestas innovadoras en la realización de las tareas de los colaboradores, el 33.3% califica como el menor de innovación en la consultora.

### ***Síntesis de la variable dependiente***

En cumplimiento con el tercer objetivo, la evaluación del clima laboral se hace por cada dimensión de acuerdo con los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento de recolección de datos.

#### **Dimensión 1 autonomía**

Los trabajadores del área de RRHH no poseen la capacidad de tomar decisiones dentro de sus actividades de trabajo, esto se relaciona con la falta de información que reciben por medio de la comunicación descendente para poder ejecutar sus tareas. Se carece de autonomía al no poder decidir sobre su trabajo la manera en cómo lo realizan como indica el 58.3% de la pregunta 2 del cuestionario de Koys y DeCottis. Tampoco pueden proponer actividades, como lo refleja el 66.7% de la pregunta 3.

#### **Dimensión 2 de cohesión**

Esta dimensión se relaciona con la dimensión de canales y procesos de la comunicación horizontal, pues en ella se refleja, como expresa la pregunta 4, el nivel de ayuda que reciben los trabajadores por sus compañeros, el cual tiene un porcentaje de 75% que expresa que casi nunca reciben ayuda mutua. La pregunta 2 expresa que la relación entre los trabajadores posee una valoración baja, pues el 58.3% expresa que casi nunca pueden llevarse bien dentro del entorno laboral. Algo que se refuerza con la pregunta 6 en donde el 66.7% expresa que casi nunca existe un interés mutuo entre las personas con las que trabajan.

#### **Dimensión 3 de confianza**

La confianza es baja, el 66.7% del personal califica que casi nunca hay confianza con el jefe del área de RRHH. La pregunta 8 refuerza esto al considerar que el 50% califica que su superior no posee principios definidos, esta imagen con respecto a su jefe se puede entender de manera conjunta con la pregunta 9 en donde se expresa que el 58.3% de los trabajadores consideran que no pueden comunicarse de manera abierta con su superior, es decir, la comunicación en su dimensión de canales y procesos ascendente es deficiente como lo muestran los resultados de la encuesta de la variable independiente.

#### **Dimensión 4 de presión**

La pregunta 10 tiene un resultado contundente en donde los trabajadores califican con un 75% que casi nunca tienen tiempo para realizar su trabajo, de que sus condiciones de trabajo, la cantidad y el tiempo que tienen para realizarlos es escaso. Lo que se puede relacionar con la dimensión de canales y procesos de la comunicación ascendente, de forma específica con la pregunta 11 en donde los trabajadores califican que casi nunca los superiores conocen las dificultades que tienen para realizar su trabajo.

#### **Dimensión 5 de apoyo**

Esta dimensión, en sus tres preguntas, las número 13, 14 y 15, relacionan el apoyo que reciben los colaboradores por parte de su jefe. En esta se encuentra una relación con la dimensión de canales y procesos de la comunicación ascendente, como indica la pregunta 13, que trata de cómo los trabajadores pueden acceder a comunicar a su superior las necesidades que tienen dentro de su trabajo, lo que tiene una valoración de un 91.7% de trabajadores que consideran que casi nunca puede darse esa comunicación sobre sus necesidades. Esta inadecuada comunicación sobre sus necesidades al superior hace que los trabajadores perciban una insuficiencia de interés de ellos sobre su desarrollo profesional, como indica la valoración de la pregunta 14 un 58.3% de trabajadores que consideran que casi nunca perciben eso de sus jefes.

#### **Dimensión 6 de reconocimiento**

La gratificación que reciben los trabajadores por parte de sus superiores es baja, en la pregunta 16 el 50% los trabajadores evalúan que casi nunca reciben felicitaciones por parte sus superiores; a pesar de ser una consideración equitativa del 50% en la pregunta adyacente el 58.3% que casi nunca se habla de su rendimiento a menos que se trate de hablar sobre sus errores. Los jefes desconocen las habilidades y puntos fuertes, de acuerdo con el 83.3% de trabajadores que valoran que casi nunca existe este reconocimiento de sus habilidades.

### **Dimensión 7 de equidad**

Los resultados muestran una respuesta mayoritaria en todas las preguntas de esta dimensión que los trabajadores perciben que sus jefes no les dan un trato con equidad. El trato no es considerado justo, con un 75% que afirman eso; a lo que se agrega que el 83.3% evalúan que los jefes no delegan objetivos razonables para sus actividades.

### **Dimensión 8 de innovación**

Esta dimensión de la variable de clima laboral se encuentra relacionada con la dimensión de canales y procesos de la comunicación ascendente, pues, como lo indica la pregunta 22, los jefes no consideran ideas o propuestas innovadoras de los trabajadores, con un rotundo 91.7% de que casi nunca ocurre esto. En la pregunta 23 se muestra la resistencia por parte de los jefes ante propuestas novedosas por parte de los trabajadores.

### **Síntesis general**

El clima laboral y sus valoraciones son bajas en todas las dimensiones de esta variable. Entre estas dimensiones de la variable dependiente se encuentra una gran relación con la dimensión de canales y procesos de la comunicación ascendente, pues los superiores no conocen las necesidades de los trabajadores en sus labores diarias, tampoco demuestran interés en sus habilidades o les permiten acceder a ellos por medio de una comunicación efectiva.

Pues en las dimensiones se tuvieron valores apuntando a que nunca se daban las condiciones necesarias para un buen clima laboral, en donde estas respuestas para el nunca iban desde el 50% hasta el 91.7% para la dimensión de apoyo; esto resulta bastante bajo para una dimensión tan crucial como el apoyo entre colaboradores.

A esto se agrega que en su interacción con los superiores no existe reconocimiento, de acuerdo con el 50% de los encuestados para esta dimensión, pues no existen congratulaciones por parte de ellos en su desempeño. Así mismo los jefes desconocen la capacidad de sus colaboradores, pues el 83.3% delega objetivos que los trabajadores no consideran razonables; a lo que se suma que estos no escuchan ideas nuevas, con un rotundo 91.7% que considera que nunca se da la oportunidad de

comunicarse de esta manera con sus superiores, lo que tiene una relación directa con la dimensión de comunicación ascendente, la cual tuvo un resultado bajo del 41.66% para el nunca.

## **PROPUESTA DE INTERVENCIÓN:**

### ***Antecedentes:***

Esta propuesta parte de la experiencia que se tuvo en la empresa consultora durante los meses de noviembre a enero, meses en donde se conocieron las actividades de esta empresa, como lo son el reclutamiento y selección de personal, en cumplimiento de su labor de RRHH. Es en estas actividades que se ejerció un rol de asistente en RRHH en estos procesos para poder implementar filtros que garanticen la calidad en cuanto la capacitación del nuevo personal y asignarlos a sus correspondientes áreas de acuerdo con sus capacidades.

La problemática que se atiende por medio de esta propuesta es la detectada; durante los meses de prácticas se pudo evidenciar que la comunicación interna de la empresa no se llevó con fluidez, lo que impide una toma de decisiones rápida que atienda las necesidades de los clientes.

Estas deficiencias han sido abordadas por medio de esta sistematización para conocer de forma directa el criterio del personal respecto a las variables seleccionadas. Estas han sido analizadas por medio de los instrumentos de recolección de datos que han sido construidos de forma específica para cumplir con los objetivos del planteados.

En esta propuesta se atienden aspectos de la comunicación interna en sus canales y procesos para poder mejorar el clima laboral. Ambas variables ya evaluadas por lo que resulta pertinente elaborar esta propuesta.

### ***Dirigido a:***

El área de recursos humanos, sus trabajadores y la jefa que dirige sus actividades en la empresa consultora objeto de estudio. Para así mejorar el clima laboral dentro de esta área de trabajo por medio de estrategias de comunicación efectiva en sus tres dimensiones, ascendente, horizontal y descendente.

## ***Objetivo General y Especifico***

### **General**

Diseñar un programa enfocado en los canales y procesos de la comunicación interna que considere su impacto en el clima laboral en el área de RRHH de una empresa de consultoría de Guayaquil.

### **Específicos**

- a) Generar un programa de capacitación y diálogo con el personal del área de RRHH para mejorar el uso de canales y procesos de la comunicación interna.
- b) Potenciar los canales y procesos de comunicación interna.
- c) Implementar un programa que promueve la buena relación entre colaboradores del área de RRHH.

### ***Estrategias:***

#### **Estrategia 1: Programas de capacitación y diálogo**

En cumplimiento con el primer objetivo:

- a) Generar un programa de capacitación y diálogo con el personal del área de RRHH para mejorar uso de canales y procesos de la comunicación interna.

#### ***Actividad 1: programa de capacitación***

Para que el personal mejore el uso de los canales y se desarrollen de mejor manera los procesos de comunicación que ya posee la empresa se lleva un programa de capacitación virtual por videoconferencia en donde se tratan los siguientes ejes temáticos:

##### Sesión 1

- 1.- ¿Qué es la comunicación empresarial?
- 2.- Buenas prácticas de comunicación profesional

3.- Buen uso de los procesos de comunicación interna

Sesión 2

4.- Fortaleza en las relaciones de equipo y clima laboral

5.- Liderazgo

6.- Recepción de quejas, sugerencias o felicitaciones al personal

### ***Actividad 2: reuniones con el personal***

Para abordar de forma más profunda la situación de la empresa se lleva un programa de reuniones mensuales en donde los trabajadores comparten sus experiencias con los superiores retroalimentando las actividades y procesos de gestión de la empresa. En ella los trabajadores acceden de forma eficiente a sus superiores, lo que mejora aspectos de la dimensión de la comunicación ascendente; a la vez que los superiores demuestran su liderazgo, exponen los valores empresariales y comparten con el equipo de trabajo del área de RRHH los objetivos y procedimientos adecuados establecidos por la empresa, lo que favorece la comunicación descendente.

### **Estrategia 2: Potenciar los canales y procesos de comunicación interna.**

Tomando la pauta dejada por la primera estrategia, para satisfacer las necesidades detectadas por medio de la recolección de datos por medio de las encuestas, se cumple el segundo objetivo:

b) Potenciar los canales y procesos de comunicación interna.

### ***Actividad 1: fortalecer los canales más usados***

De acuerdo con la información recolectada, estos canales son WhatsApp y la vía verbal. Para fortalecer estos canales se establecen tiempos de respuesta que deben ser cumplidos, tanto en la comunicación ascendente como descendente dentro de las horas de trabajo. Para fortalecer la comunicación verbal se propone que los trabajadores dispongan de una reunión grupal con la jefa del área de RRHH para que estos puedan tratar temas de sus tareas de trabajo de forma espontánea.

### ***Actividad 2: promover el uso de los canales menos usados***

Se propone redactar y dejar expuesto de forma pública aquellos asuntos que deben ser tratados por medio de correo electrónico para que se dé cumplimiento de esas disposiciones, tanto por el personal como de los superiores. Para promover su uso propone que los jefes compartan información relevante del trabajo por este medio. En el caso de las videoconferencias, su uso se activa por medio de las sesiones de capacitación virtuales que se deben dar de forma mensual para tratar de forma remota aspectos relevantes de la gestión entre trabajadores y superiores.

### **Estrategia 3: Programa de buenas relaciones entre colaboradores**

Para que el clima laboral mejore, de forma congruente con las estrategias previas, una vez trabajada la comunicación interna se proponen actividades para mejorar el clima laboral, de acuerdo con el objetivo:

- c) Implementar un programa que promueve la buena relación entre colaboradores del área de RRHH.

### ***Actividad 1: Integración***

Al finalizar cada trimestre se propone un almuerzo de integración en donde los colaboradores interactúen entre sí y con los superiores; esto para salir de la rutina, consolidar lazos entre trabajadores y su integración plena a los equipos de trabajo. En esta integración también se fomentan los valores empresariales y el liderazgo de los superiores.

### ***Actividad 2: Reconocimiento a la excelencia***

Al finalizar el trimestre se otorga un reconocimiento a aquellos trabajadores que han destacado por la excelencia de su desempeño de forma mensual, por medio de un reconocimiento público en la cartelera de la empresa y sus redes sociales y, en caso de ser posible, de un incentivo en agradecimiento por su gestión y desempeño laboral. Esto para motivar e integrar a los trabajadores, trabajando así estas dimensiones del clima laboral.

### ***Actividad 3: Panel de ideas***

Se propone hacer un espacio en la cartelera de la empresa en donde los trabajadores serán libres de escribir ideas que aporten con el trabajo de la empresa; además de un buzón de sugerencias en caso de que no deseen hacerlo de forma pública.

**Cronograma:**

Las actividades se plantean para un desarrollo a lo largo de tres meses en donde se sigue con el cronograma planteado en que se detalla la duración de cada actividad y su responsable.

Estrategia	Actividad	Presupuesto	Acciones de monitoreo	Duración	responsable	TIEMPO														
						Enero 2025			FEBRE-RO 2025			MARZO 2025								
Programa de capacitación y diálogo	Capacitación	150	Encuestas de satisfacción y cuestionarios de evaluación al final de cada sesión.	1 hora por sesión	Jefa del área de RRHH	■	■													
	Reuniones	0	Registro de actas y retroalimentación mediante formularios estructurados.	1 hora por reunión	Jefa del área de RRHH			■				■							■	
Potenciar los canales de comunicación interna	Fortalecer canales más usados	0	Análisis de métricas de uso y encuestas de percepción.	Media hora Una vez al mes	Jefa de RRHH			■						■					■	
	Promover uso de los canales menos usados	0	Cuestionarios periódicos y grupos focales.	15 minutos un día a la semana	Jefa de RRHH	■						■							■	
Implementar un programa que promueve la buena relación entre colaboradores del área de RRHH.	Integración	75	Observación participante y evaluaciones post-actividad	2 horas	Jefa de RRHH															■
	Reconocimiento	0	Indicadores de desempeño y encuestas de reconocimiento	Continuo	Jefa de RRHH				■						■					■
	Panel de ideas	0	Análisis cualitativo de aportaciones y reuniones de seguimiento.	continuo	Jefa de RRHH	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
		\$ 225																		

## CONCLUSIONES

En cumplimiento de los objetivos planteados, se determinó que los niveles de comunicación, uso de canales y estado de procesos, de acuerdo con las evaluaciones realizadas eran bajos al momento de efectuar la evaluación. Siendo la comunicación con los superiores, ascendente y descendente las que muestran un nivel más deficiente por lo que es necesaria la implementación de una estrategia para poder abordar dichas problemáticas.

Para el primer objetivo se pudo ahondar en diversas teorías de la comunicación y del clima laboral que han servido como referentes teóricos al momento de construir los instrumentos de recolección de datos y así asegurar su validez al momento de abordar diferentes aspectos de la comunicación y el clima laboral en las dimensiones que se ajustan más a la investigación, al considerar la problemática detectada.

Para la construcción de la propuesta se ha considerado al funcionalismo al momento de determinar las funciones que se deben cumplir para un plan de comunicación interna, tales aspectos como la vigilancia enfocada como la actividad que permite detectar amenazas en la organización; la activación al momento de generar actividades de los participantes, los trabajadores, para que estos puedan responder ante el entorno laboral de acuerdo al conjunto de valores empresariales; la transmisión, siendo este aspecto clave, pues consiste en la adecuada comunicación de los valores empresariales a los miembros que integran el grupo de trabajo.

Para relacionar estos aspectos con el clima laboral se toma el estructuralismo al considerar que los mensajes que se transmiten en los procesos de comunicación dependen de la cultura en donde estos tienen lugar, así en una empresa cuya cultura favorece el buen clima laboral tendrá una transmisión de mensajes de forma efectiva. Desde esta teoría se recalca la importancia que tienen los participantes y el rol que

desempeñan dentro de un sistema, por lo que se debe dejar claro el rol de los trabajadores para que estos puedan comunicarse de forma efectiva.

El modelo de la comunicación de Berlo es relevante al considerar que dentro de la comunicación los participantes son el eje central para que esta pueda darse de forma efectiva y cómo los canales y procesos que esta conlleva depende de la intencionalidad y voluntad que tengan estos. La intención va de acuerdo con los efectos esperados, por lo que se deben alinear dichos efectos con los objetivos empresariales.

Respecto al clima laboral se toma el modelo dado por Koys y DeCottis de donde se toman las dimensiones que posee, para evaluarse y a considerar dentro de la propuesta.

En cumplimiento del segundo objetivo específico, se ha podido conocer que los canales que disponen carecen de un uso frecuente y adecuado, por lo que debe darse un compromiso entre todas las partes para que la información fluya de forma rápida y fiel por estos canales que han permanecido inactivos, tales como el correo electrónico y las videoconferencias.

Para el tercer objetivo específico, al diagnosticar el clima laboral en la empresa consultora resulta deficiente, expuesto por los resultados de los trabajadores; falta de liderazgo e integración impiden la autonomía por parte de los trabajadores que no están motivados dentro de la empresa pues no perciben acciones de congratulación por parte de sus superiores.

Para el cuarto objetivo específico, ante estos resultados se ha desarrollado un programa de comunicación interna que atiende aquellos aspectos deficientes detectados y refuerza aquellos que poseen mayor estabilidad. Esto en la búsqueda de resolver la problemática planteada de forma rigurosa. Las acciones que conforman este programa se dividen en tres ejes principales de acuerdo con los objetivos específicos planteados para la propuesta de intervención, siendo estos: la capacitación respecto a los canales y procesos de la comunicación interna, la potenciación de dichos aspectos y la promoción de un buen clima laboral

## **Recomendaciones**

Para que la propuesta de intervención tenga resultados a mediano y largo plazo, se recomienda que los procesos de evaluación de resultados, del clima laboral y uso de canales y procesos de comunicación interna se sigan efectuando para que exista una retroalimentación que pueda seguir mejorando el estado de la empresa consultora.

Estos resultados deben permitir detectar aspectos débiles y fortalezas a explotar las cuales deben ser guiadas por medio de capacitaciones que sigan mejorando de forma continua las relaciones internas en el medio laboral.

Se recomienda que la empresa consultora siga con el panel de ideas para poder escuchar a sus trabajadores y así incorporar nuevas ideas a sus procesos; algo que no solo mejora el clima laboral, también puede llegar a mejorar las actividades dentro de la empresa para así alivianar la carga que soportan los trabajadores.

El clima laboral es un aspecto determinante para que los trabajadores puedan dar lo mejor de sí mismos, lo que repercute en las actividades generales de toda el área de RRHH; pues como se pudo conocer en los resultados de las encuestas, la deficiencia en la comunicación ha tenido un efecto adverso en las dimensiones del clima laboral, lo que impide a los colaboradores el efectuar su trabajo con total comodidad. Por ello se recomienda medir el clima de forma trimestral para evaluar los logros alcanzados por medio de este programa de intervención.

Se recomienda no desatender la capacitación de los superiores, pues ellos poseen un papel relevante al ejercer el liderazgo dentro de la organización. Pues ellos al ser quienes administran y controlan las actividades internas de la empresa, de acuerdo con la teoría funcionalista, deben hacer que la comunicación cumpla con las necesidades de la empresa, de acuerdo con la función de adaptación de esta, para que los trabajadores respondan de forma activa ante los desafíos; esto implica el poder

cumplir con las metas y alcanzar los objetivos e integrar a los trabajadores de forma efectiva para que se consoliden los equipos de trabajo.

## BIBLIOGRAFIA

Arancibia, D., Silva, D., Cortés, F., & Méndez, P. (2021). Metodologías utilizadas en el clima y cultura organizacional en instituciones de salud: Una revisión sistemática. *Revista Salud y Administración*, 57-66.

<https://revista.unsis.edu.mx/index.php/saludyadmon/article/view/208>

Asamblea Constituyente (2008). *Constitución de la república del Ecuador*.

Montecristi: Registro Oficial 449 de 20-oct-2008.

[https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)

Asamblea Nacional. (2024). *Ley orgánica de eficiencia económica y generación de empleo*. Quito: Registro oficial suplemento 461.

<https://gobiernoabierto.quito.gob.ec/Archivos/Transparencia/2024/02febrero/>

1.2/ANEXOS/PROCU\_LEY\_ORGANICA\_DE\_EFICIENCIA\_ECONOMICA\_Y\_GENERACION\_DE\_EMPLEO.pdf

Atauqui, J. & Ramos, V. (2021). *Impacto de los canales de comunicación corporativa en los resultados empresariales*. Lima: Repositorio de la Universidad Peruana de ciencias aplicadas.

<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/658807>

Asencios, S. (2022). *Plan de comunicación interna para mejorar el clima laboral en el personal administrativo de la Empresa Serconsult-Caraz, Huaraz 2021*. Trujillo: Repositorio de la Universidad César Vallejo.

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/88056>

Barrera, E. (2021). *Comunicación interna y su relación con el clima organizacional en una compañía de alimentos*. Cartagena de Indias: Repositorio de la Universidad tecnológica de Bolívar.

<https://hdl.handle.net/20.500.12585/10021>

Bravo, R., & Núñez, E. (2021). Clima laboral y percepción de la imagen institucional. *Psique Mag*, 1-9.

<https://doi.org/10.18050/psiquemag.v10i1.2747>

Caramello, M. (2021). *Gestión estratégica de la comunicación interna*. Córdoba: Repositorio de la universidad Siglo 21

<https://repositorio.21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/22596/TFG%20-%20Caramello%20Mart%C3%ADn%2C%20%20Mar%C3%ADa%20Agostina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Consejo Nacional de Planificación de la república del Ecuador. (2024). *Plan de desarrollo para el Nuevo Ecuador 2024-2025*. Obtenido de planificacion.gob.ec: <https://www.planificacion.gob.ec/plan-de-desarrollo-para-el-nuevo-ecuador-2024-2025/>

Coronel, E. (2023). *clima organizacional y comunicación interna en una entidad pública, Magdalena del Mar 2023*. Magdalena del Mar: Repositorio de la Universidad inca Garcilaso de la Vega.

<http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/7949>

Cortés, D., & Leal, S. (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. *Encuentros*, 145-161.

<https://www.redalyc.org/journal/4766/476661525012/476661525012.pdf>

Craig, R. (1999). Communication theory as a field. *Communication theory*, x, 119-161.

Cruz, E. (2021). Medios digitales y funcionalismo: reflexiones del estreno de Joker. *Anagramas Rumbos y sentidos de la comunicación*, 179-194.

[https://repositorio.consejodecomunicacion.gob.ec/handle/CONSEJO\\_REP/46](https://repositorio.consejodecomunicacion.gob.ec/handle/CONSEJO_REP/46)

61

Cunín, R. (2018). Modelo para evaluar los factores que inciden en el clima laboral del GAD provincial de Chimborazo. *Repositorio de la universidad empresarial de Guayaquil*

<http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/bitstream/handle/123456789/190/MODELO-PARA-EVALUAR-LOS-FACTORES-QUE-INCIDEN-EN-EL-CLIMA->

LABORAL-DE-GAD-PROVINCIAL-DE-  
CHIMBORAZO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Díaz, R. (2021). Teoría de la comunicación corporativa. *Polo del conocimiento*, 2393-2416.

[https://www.academia.edu/99298480/Teor%C3%ADa\\_de\\_la\\_Comunicaci%C3%B3n\\_Corporativa](https://www.academia.edu/99298480/Teor%C3%ADa_de_la_Comunicaci%C3%B3n_Corporativa)

Duque, V., Abendaño, M., Cusot, G. (2022). Gestión de comunicación interna en universidades de Ecuador: la mirada de los colaboradores. *ComHumanitas*, 34-49.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8517519>

Farfán, F. (2022). *Influencia de la comunicación interna en la cultura organizacional en la municipalidad de Wanchaq-Cusco 2021*. Arequipa: Repositorio de la Universidad Católica de Santa María.

<https://repositorio.ucsm.edu.pe/items/2acad845-d75a-4464-8839-76bfa2de6178>

Fierro, F. (2021). *Cambio organizacional: un modelo que dinamiza la transformación*. Obtenido de scielo.org.co:

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-81602020000100013&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-81602020000100013&script=sci_arttext)

García, P. (2023). *Comunicación interna relacionada al clima organizacional del personal asistencial, hospital de apoyo Recuay, 2020*. Huaraz: Repositorio de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo.

[https://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/5552/T033\\_33343182\\_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unasam.edu.pe/bitstream/handle/UNASAM/5552/T033_33343182_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Giraldo, C., Naranjo, S., Tovar, E., & Córdoba, J. (2008). *Fundamentos de la comunicación*. Bogotá: Fundación Universidad de Bogotá.

[https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=eg\\_xDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=teorias+psicologicas+de+la+comunicacion&ots=28rlBWqDlz&sig=](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=eg_xDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=teorias+psicologicas+de+la+comunicacion&ots=28rlBWqDlz&sig=)

gCjoX11Vd8fdZ\_eNI2\_t-  
2BdcU8&redir\_esc=y#v=onpage&q=teorias%20psicologicas%20de%20la%20comunicacion&f=false

Hernández, O. (01 de septiembre de 2021). *Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen* . Obtenido de scielo.sld.cu: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21252021000300002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21252021000300002)

Iglesias, A., Torres, J., & Mora, Y. (2019). Referentes teóricos que sustentan el clima organizacional: revisión integrativa. *Medisur. Universidad de ciencias médicas de Cienfuegos*.

<https://www.medigraphic.com/pdfs/medisur/msu-2019/msu194m.pdf>

Iñaguazo, H. (2020). La relación entre la comunicación interna y el clima laboral en los docentes de la unidad educativa San Joaquín, de la parroquia Cumbe, en el periodo 2018. *Ciencia y Educación*, 6-12.

<https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0102202007>

Jiménez, K., Sánchez, S., & Rodríguez, J. (2021). Incidencia de la comunicación interna en la identidad institucional del docente de la universidad politécnica Salesiana. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, 94-125.

<https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/1261>

Lazar, J. (1996). *La ciencia de la comunicación*. México: Publicaciones Cruz.

<https://books.google.com.gt/books?id=WNEQIQAyLJEC&printsec=frontcover#v=onpage&q&f=false>

Lewin, K., Lippit, R., & White, R. (1939). Patterns or aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of social psychology*, 271- 299.

López, E., García, L., & Martínez, J. (2019). *La gestión directiva como potenciadora de la mejora del clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior*. Obtenido de scielo.org.mx:

[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74672019000100792&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74672019000100792&script=sci_arttext)

Marin, L. (2019). *Influencia de la comunicación interna en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Novocentro Universal SAC. sede el Tambo-Huancayo*. Huancayo: Repositorio de la Universidad Continental.

<https://hdl.handle.net/20.500.12394/6960>

Marcillo, G. (2023). *gestión de la comunicación interna en el GAD parroquial Valparaíso-Guano, durante la pandemia por Covid-19, año 2020*. Riobamba: Repositorio de la UNACH.

<http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/11085>

Martínez, A., Cornelio, R., & Suárez, A. (2021). comunicación asertiva para mejorar el clima laboral en las organizaciones públicas. *Hitos de ciencias económico administrativas*, 276-293.

<https://ri.ujat.mx/handle/20.500.12107/3782>

Martínez, E. (2019). Escrituras-Sobre los lenguajes contemporáneos. En C. Echecopar, *Lenguajes I: Cuadernos de cátedra I. Escritura, análisis y experiencias socio-semióticas* (págs. 11-17). Rosario: UNR Editora. Editorial de la Universidad Nacional de Rosario

<https://cim.unr.edu.ar/publicaciones/1/libros/156/lenguajes-i-cuadernos-de-catedra-i-escrituras-analisis-y-experiencias-socio-semioticas>

Nilka, C. (2021). *Comunicación interna efectiva, Pilas para el desempeño laboral del personal administrativo de UDELAS-Panamá*. Panamá: Repositorio de la Universidad especializada de las Américas.

<http://repositorio2.udelas.ac.pa/handle/123456789/1047>

Noticias ONU (2019). *La organización internacional del trabajo debe defender la salud laboral como un derecho fundamental*. Obtenido de [news.un.org/es](https://news.un.org/es): <https://news.un.org/es/story/2019/06/1457681>

Ñopo Olazabal, R. E. (2020). Programa de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de los servidores públicos en la Municipalidad Provincial de Ferreñafe, 2020. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/47354>

OIT. (2022). *Un entorno de trabajo seguro y saludable como principio y derecho fundamental en el trabajo*. Obtenido de ilo.org: <https://www.ilo.org/es/temas/seguridad-y-salud-en-el-trabajo/areas-de-trabajo/un-entorno-de-trabajo-seguro-y-saludable-como-principio-y-derecho>

Olaz, Á. (2013). El clima laboral en cuestión. revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta. Revista de ciencias sociales*(56), 1-35.

<https://portalinvestigacion.um.es/documentos/63c0b3183df4c204fbb00e0f>

Olivera, Y., Leyva, L., & Napán, A. (2021). clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *UCSA*.

<https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003>

OMS. (2022). *La OMS y la OIT piden nuevas medidas para abordar los problemas de salud mental en el trabajo*. Obtenido de who.int/es: <https://www.who.int/es/news/item/28-09-2022-who-and-ilo-call-for-new-measures-to-tackle-mental-health-issues-at-work>

Otero, E. (2019). *Teoría de la comunicación*. Quito: Centro de Publicaciones de la Pontificia universidad católica del Ecuador.

[https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=eg\\_xDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=teorias+psicologicas+de+la+comunicacion&ots=28rlBWqDlz&sig=gCjoX11Vd8fdZ\\_eNI2\\_t-2BdcU8&redir\\_esc=y#v=onepage&q=teorias%20psicologicas%20de%20la%20comunicacion&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=eg_xDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=teorias+psicologicas+de+la+comunicacion&ots=28rlBWqDlz&sig=gCjoX11Vd8fdZ_eNI2_t-2BdcU8&redir_esc=y#v=onepage&q=teorias%20psicologicas%20de%20la%20comunicacion&f=false)

Pacheco, C., Rojas, C., & Hernández, H. (2020). *Desarrollo integral de procesos de adaptación al cambio en pequeñas y medianas empresas*. Obtenido de scielo.cl:

[https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642020000500089&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642020000500089&script=sci_arttext)

- Papic, K. (2019). *Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile*. Obtenido de Cuadernos de Investigación Educativa: [http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=s1688-93042019000100063&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?pid=s1688-93042019000100063&script=sci_arttext)
- Pérez, K., & Peñaflor, R. (2022). *Comunicación interna y clima organizacional del instituto geofísico del Perú en el marco del COVID-19, 2021*. Lima: Repositorio de la Universidad César vallejo.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/85427>
- Presidencia del Ecuador (2016). *Ley orgánica para la promoción del trabajo juvenil, regulación excepcional de la jornada de trabajo, cesantía y seguro de desempleo*. Quito: Oficio No. T. 7303-SGJ-16-181.  
<https://www.lexis.com.ec/biblioteca/ley-organica-promocion-trabajo-juvenil-cesantia-desempleo>
- Rebollo, P., & Ávalos, E. (2022). *Metodología de la investigación-recopilación*. Buenos Aires: Autores de Argentina.  
<https://books.google.com.ec/books?id=vbWHEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Rizo, M. (2020). La noción de comunicación en algunos manuales de teorías de la comunicación en español. exploraciones de un concepto polisémico y equívoco. *Revista científica de información y comunicación*, 191-255.  
<https://icjournal-ojs.org/index.php/IC-Journal/article/view/510/435>
- Saldarriaga, J. (2020). *Comunicación interna y satisfacción laboral en los trabajadores de la municipalidad distrital de Macate, 2019*. Chimbote: Repositorio de la Universidad César vallejo.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/48774>

Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (1997). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGRAW - HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. de C.V.

<https://www.academia.edu/download/39330312/metodologia-investigacion.pdf>

Santa Cruz, M. (2020). *Estrategias de comunicación interna para mejorar el clima organizacional de un hospital público de Chiclayo*. Pimentel: repositorio de la Universidad Señor de Sipán.

<https://hdl.handle.net/20.500.12802/7780>

Secretaría Nacional de Planificación. (2024). *Plan de Desarrollo para el Nuevo Ecuador 2024-2025*. Quito: resolución 003-2024-CNP. <https://www.planificacion.gob.ec/plan-de-desarrollo-para-el-nuevo-ecuador-2024-2025/>

Véliz, A., Vidal, Y., & Chiguay, C. (2019). Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de una universidad pública regional chilena. *Revista Inclusiones ISSN*, 6, 312-326.

<https://revistainclusiones.org/index.php/inclu/article/view/1880>

Vilca, A., De La Cruz, M., Vilca, M., & Loo, A. (2021). Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional dentro de una empresa. *SCIENDO*, 147-154.

<https://doi.org/10.17268/sciendo.2021.018>

Zuñiga, S. (2019). *Gestión de la comunicación interna y apoyo organizacional percibido en el Hospital Público, San Juan de Lurigancho, 2018*. Lima: Repositorio de la Universidad César Vallejo.

<https://hdl.handle.net/20.500.12692/34908>

## ANEXOS

### Anexos 1. Modelo del cuestionario de canales y procesos de la comunicación interna.

### Cuestionario de Canales y Procesos de Comunicación Interna

**Objetivo:** Obtener información detallada y precisa sobre el clima laboral actual en la organización para identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora, con el fin de impulsar iniciativas que promuevan la satisfacción, el compromiso y el rendimiento de los colaboradores.

**Instrucciones:** Responder cada pregunta planteada desde su perspectiva. La información dada será confidencial y utilizada para la construcción de un proyecto académico. A continuación encontrará una serie de frases. Lea cada una de ellas cuidadosamente y conteste del 5 al 1 según su criterio mediante la selección de una alternativa de respuesta.

**Breve descripción sobre el cuestionario:** El cuestionario contiene preguntas de opción múltiple de tipo cerrado de escala Likert con cinco opciones en donde se abarcan las dimensiones de los procesos de comunicación ascendente, descendente y horizontal.

Género:

Femenino

Masculino

Edad:

(18 - 26 años)

(27- 59 años)

#### Dimensión 1: Canales y procesos de la comunicación descendente

1. Mi superior inmediato, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo (misión, visión, valores e instrucciones detalladas)

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

---

2. La descripción del trabajo a realizar me es informada de manera rápida medio de mi superior inmediato

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

3. Me entero de los problemas que necesitan atención por mi superior inmediato

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

4. Mi superior hace uso de los canales formales para comunicarse conmigo\*

	1	2	3	4	5
WhatsApp	<input type="checkbox"/>				
Correo electrón...	<input type="checkbox"/>				
Videoconferen...	<input type="checkbox"/>				
Verbal u oral	<input type="checkbox"/>				

## Dimensión 2: canales y procesos de la comunicación horizontal

5. Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes grupos de trabajo

	1	2	3	4	5
WhatsApp	<input type="checkbox"/>				
Correo electrónico	<input type="checkbox"/>				
Videoconferencia	<input type="checkbox"/>				
Verbal u oral	<input type="checkbox"/>				

6. Existe confianza para aclarar situaciones y resolver conflictos o problemas entre los compañeros del grupo de trabajo

	1	2	3	4	5
WhatsApp	<input type="checkbox"/>				
Correo electrónico	<input type="checkbox"/>				
Videoconferencia	<input type="checkbox"/>				
Verbal u oral	<input type="checkbox"/>				

7. Mis compañeros de trabajo me proporcionan la información para realizar las tareas

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

8. Comparto con mis compañeros información haciendo uso de los canales formales de comunicación

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

**Dimensión 3: Canales y procesos de la comunicación ascendente**

9. Los trabajadores pueden comunicarse con facilidad con los superiores por medio de los canales formales sobre la realización de tareas

	1	2	3	4	5
WhatsApp	<input type="checkbox"/>				
Videoconferencia	<input type="checkbox"/>				
Correo electrónico	<input type="checkbox"/>				
Verbal u oral	<input type="checkbox"/>				

10. Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mi superior inmediato y mi persona

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

11. Mi superior conoce y comprende los problemas existentes que enfrento al cumplir mis tareas

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	Siempre				

12. Siento confianza al plantear sugerencias a mi superior para realizar tareas

	1	2	3	4	5
WhatsApp	<input type="checkbox"/>				
Videoconferencia	<input type="checkbox"/>				
Correo electrónico	<input type="checkbox"/>				
Verbal u oral	<input type="checkbox"/>				

## Anexos 2. Cuestionario de koys y decottis (1991) clima laboral.

### Cuestionario de koys y decottis (1991) clima laboral

**Objetivo:** Obtener información detallada y precisa sobre el clima laboral actual en la organización para identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora, con el fin de impulsar iniciativas que promuevan la satisfacción, el compromiso y el rendimiento de los colaboradores.

**Instrucciones:** Responder cada pregunta planteada desde su perspectiva. La información dada será confidencial y utilizada para la construcción de un proyecto académico. A continuación encontrará una serie de frases. Lea cada una de ellas cuidadosamente y conteste del 5 al 1 según su criterio mediante la selección de una alternativa de respuesta.

**Breve descripción sobre el cuestionario ::**

El cuestionario estará compuesto por ocho dimensiones de la variable Satisfacción Laboral y sus categorías serán; (1) Nunca , (2)Casi nunca , (3) Algunas veces , (4) Casi siempre y (5) Siempre.

Participante:

Anónimo

Género:

- Femenino  
 Masculino

Edad:

- (18 - 26 años)  
 (27- 59 años)

#### Autonomía

1. Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo.

- 5  
 4  
 3  
 2  
 1

2. Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo .

- 5  
 4  
 3  
 2  
 1

3. Yo propongo mis propias actividades de trabajo.

- 5  
 4  
 3  
 2  
 1

### Cohesión

---

4. Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.

- 5
  - 4
  - 3
  - 2
  - 1
- 

5. Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre si.

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

6. Las personas que trabajan en mi empresa tienen un interés personal el uno por el otro.

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

### Confianza

---

7. Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.

- 5
  - 4
  - 3
  - 2
  - 1
- 

8. Mi jefe es una persona de principios definidos.

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

9. Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.

- 5
  - 4
  - 3
  - 2
  - 1
- 

### Presión

---

10. Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.

- 5
  - 4
  - 3
  - 2
  - 1
-

11. Mi institución es un lugar relajado para trabajar.

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

12. En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

**Apoyo**

13. Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito.

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

14. A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.

- 5
- 4
- 3
- 2

15. Mi jefe me respalda 100%

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

**Reconocimiento**

16. Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

17. La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

18. Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

Equidad

19. Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

20. Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.

- 5
- 4
- 3
- 2

21. Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

Innovación

22. Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

23. A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas.

- 5
- 4
- 3
- 2
- 1

### Anexos 3. Validación de cuestionario de canales y procesos de la comunicación interna.

#### Validación de Expertos

Estimado profesional, usted ha sido invitado a participar en el proceso de juicio de expertos del proyecto: **“Canales y procesos de la comunicación y su impacto en el clima laboral: Diseño de un programa de comunicación para el área de RRHH en una empresa de consultoría de la ciudad de Guayaquil”**, con el objetivo de conocer el estado de los canales y procesos de comunicación interna.

Agradecemos de antemano sus aportes que permitirán validar el instrumento y obtener información eficaz, criterio requerido para toda investigación.

A continuación, sírvase identificar el ítem o pregunta seleccionando en la casilla que usted considere conveniente y además puede hacernos llegar alguna otra apreciación en observaciones. Cada pregunta viene acompañada de los diferentes canales de comunicación interna usados, los cuales deben seleccionar de acuerdo al uso que se

#### Relevancia

- a) Nunca (1)
- b) Casi nunca (2)
- c) A veces (3)
- d) Casi siempre (4)
- e) Siempre (5)

Entrevista a: PERSONAL DE RRHH		1	2	3	4	5
Ítem	Preguntas					
Canales y procesos de comunicación descendente						
1.	Mi superior inmediato, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo (misión, visión, valores e instrucciones detalladas)					
	WhatsApp					
	Correo electrónico					
	Videoconferencias					
2.	La descripción del trabajo a realizar me es informada por medio de mi superior inmediato					
	WhatsApp					
	Correo electrónico					
	Videoconferencias					
3.	Me entero de los problemas que necesitan atención por mi superior inmediato					
	WhatsApp					
	Videoconferencias					
	Verbal u oral					

	Correo electrónico					
	Videoconferencias					
4.	Verbal u oral					
	Mi superior hace uso de los canales formales para comunicarse conmigo					
	WhatsApp					
	Correo electrónico					
	Videoconferencias					
	Verbal u oral					
Canales y procesos de comunicación horizontal						
5.	Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes grupos de trabajo					
	WhatsApp					
	Correo electrónico					
	Videoconferencia					
6.	Verbal u oral					
	Existe confianza para aclarar situaciones y resolver conflictos o problemas entre los compañeros del grupo de trabajo					
	WhatsApp					
	Correo electrónico					
7.	Verbal u oral					
	Mis compañeros de trabajo me proporcionan la información para realizar las tareas					
	WhatsApp					
	Correo electrónico					
8.	Videoconferencia					
	Verbal u oral					
	Comparto con mis compañeros información sobre el uso de los canales formales de comunicación					
	WhatsApp					
9.	Correo electrónico					
	Videoconferencia					
	Verbal u oral					
	La información en la organización generalmente fluye de abajo hacia arriba, es decir, los trabajadores pueden comunicarse con facilidad con los superiores por medio de los canales formales					
9.	WhatsApp					
	Videoconferencia					
	Correo electrónico					

	Verbal u oral								
10.	Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mi superior inmediato y mi persona								
	WhatsApp								
	Correo electrónico								
	Videoconferencia								
11.	Verbal u oral								
	Mi superior conoce y comprende los problemas que enfrente al realizar mis tareas								
	WhatsApp								
	Correo electrónico								
12.	Videoconferencia								
	Verbal u oral								
	Siento confianza al plantar sugerencias a mi superior para realizar tareas								
	WhatsApp								
	Videoconferencia								
	Correo electrónico								
	Verbal u oral								

**Observaciones de ítems** (En esta sección sírvase colocar las observaciones a cada uno de los ítems, si lo hubiera)

1	Además de los canales y la dirección como variables de estudio, es necesario que cada pregunta tenga las dimensiones a evaluar como información, tareas, retroalimentación, etc., es decir lo que se busca obtener
2	Esta pregunta es muy parecida a la primera, creo que hay que mejorarla
3	
4	
5	
6	
7	
8	Esta pregunta no es clara en la forma que está planteada, se refiere al uso de los canales formales o se refiere al diálogo sobre los canales que existen para comunicarse
9	Esta pregunta podría ser menos explícita. No es necesario explicar que la comunicación fluye de abajo hacia arriba. Además solo refiere a la información y como se observó en la primera pregunta, hay variables y dimensiones a considerar
10	
11	¿Esta pregunta qué desea establecer?, que existen problemas en el trabajo de por sí o que se puede comunicar abiertamente los problemas sin temor
12	Corregir la palabra plantar por plantear <b>Observación general:</b> No es necesario que en cada pregunta estén los canales de comunicación, ya que no van a contestarse las preguntas tomando en consideración cada uno

#### Pertinencia del instrumento:

Para emitir su criterio acerca de la Pertinencia de la estructura del cuestionario propuesto, sus componentes y contenido, marque con una (X) en la casilla correspondiente al valor asignado por Ud., teniendo como referencia la escala siguiente:

Muy Pertinente	Pertinente	Medianamente Pertinente	Medianamente Pertinente	Nada Pertinente
	X			

#### Coherencia del instrumento:

Sobre la Coherencia e interrelación existente entre los componentes del cuestionario propuesto (principios, objetivos, premisas, enfoques, cualidades y momentos), marque con una (X) en la casilla que corresponda, según su criterio, teniendo en cuenta la escala de referencia siguiente:

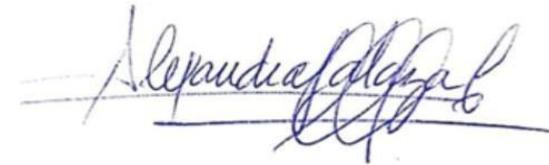
Muy Coherente	Coherente	Medianamente Coherente	Poco Coherente	Nada Coherente
	X			

#### Validez del instrumento:

Sobre la validez y relación existente entre los componentes del cuestionario propuesto (principios, objetivos, premisas, enfoques, cualidades y momentos), marque con una (X) en la casilla que corresponda, según su criterio, teniendo en cuenta la escala de referencia siguiente:

Muy Válido	Valido	Medianamente Válido	Poco Válido	Nada Válido
	X			

Lo certifico,

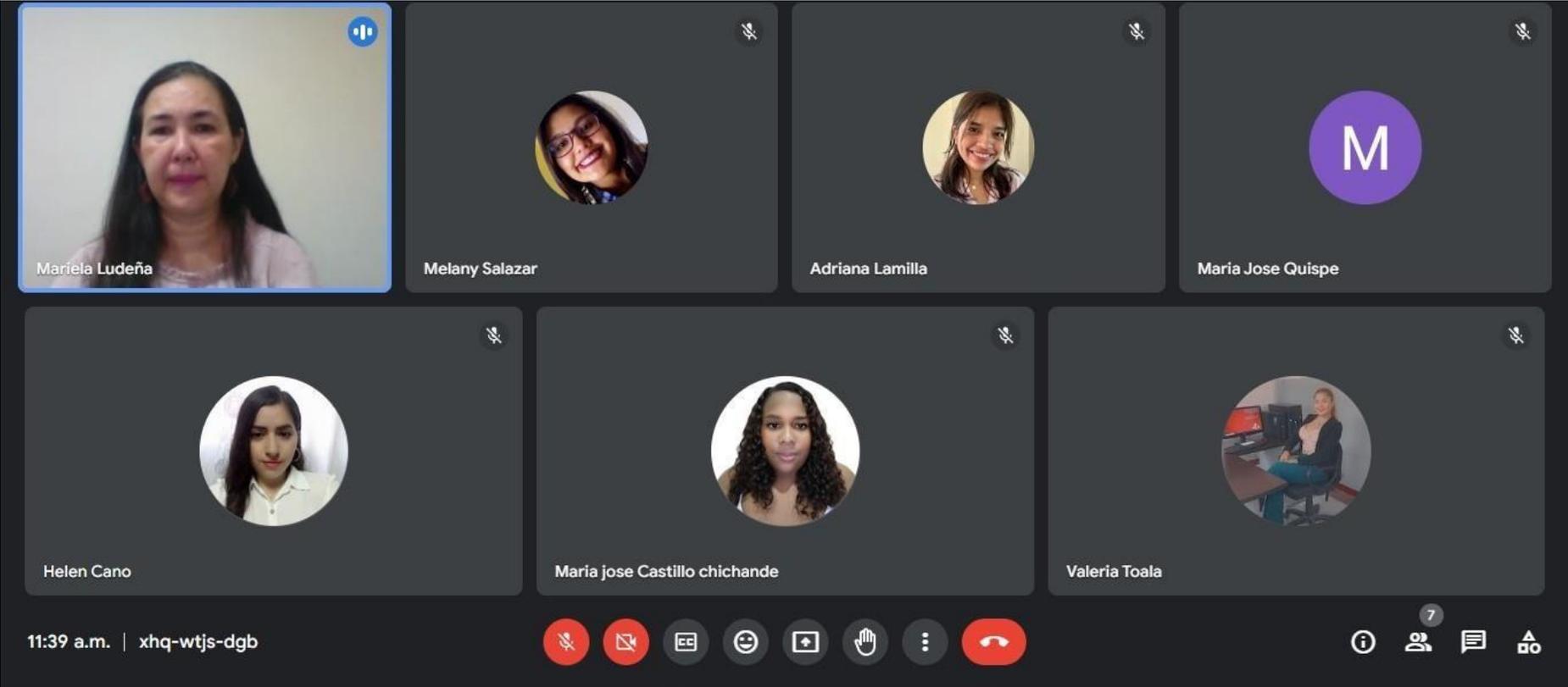


Nombres: Psic. Alexandra Galarza Colamarco, Mgs

Cédula: 0913619904

Grado académico: Magister en Comunicación

Anexos 4. Reunión Meet



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Toala Florencia, Valeria Doménica** con C.C: # 0940718513 autor/a del trabajo de titulación: **Canales y procesos de comunicación y su impacto en el clima laboral: diseño de un programa de comunicación para el área de RRHH en una empresa de consultoría de la ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del título de **LICENCIADA EN PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL** 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 titulación 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 titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 3 de septiembre de 2024



f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Toala Florencia, Valeria Doménica**

C.C: **0940718513**

**REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Canales y procesos de comunicación y su impacto en el clima laboral: diseño de un programa de comunicación para el área de RRHH en una empresa de consultoría de la ciudad de Guayaquil		
<b>AUTOR(ES)</b>	Toala Florencia, Valeria Doménica		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Psic. Org. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Psicología, Educación y Comunicación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología organizacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	3 de septiembre del 2024	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	111
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	<i>Comunicación interna, clima laboral.</i>		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	<i>Comunicación interna, clima laboral, canales, procesos, bienestar, sistematización.</i>		
<b>RESUMEN/ABSTRACT :</b> En el ámbito empresarial, la comunicación interna es un aspecto que se ha descuidado, como se ha podido evidenciar en la situación del área de RRHH de una empresa consultora de Guayaquil. Hecho que se pudo evidenciar durante el periodo de prácticas pre profesionales, lo que dio lugar al desarrollo de este proyecto de sistematización entorno a la problemática de la comunicación interna y cómo esta afecta el clima laboral. Para poder resolver dicha problemática se tiene como objetivo general el desarrollo de un programa de comunicación enfocado en los canales y procesos de la comunicación interna para poder mejorar el clima laboral. El enfoque con el que se trata a la comunicación interna está dirigido a la salud y bienestar de los trabajadores al poder consolidarse por medio de esta un clima laboral saludable en donde puedan trabajar. Para su desarrollo se hace uso de una metodología descriptiva mixta en donde se hace uso de cuestionarios para evaluar las variables de la investigación y así desarrollar un programa al conocer el estado de la empresa. Al aplicar esta metodología se pudo constatar que la comunicación en la empresa objeto de estudio no era satisfactoria, algo que incide en el clima laboral como muchos investigadores han podido demostrar y que en este proyecto de aprovecha para poder traer mejoras.			

<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593969168129	<b>E-mail:</b> valeria.toala@cu.ucsg.edu.ec
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre:</b> Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs. <b>Teléfono:</b> +593-4-2209210 ext. 1413 - 1419 <b>E-mail:</b> sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec	

**SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA**

<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	