



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

TEMA:

Plan de comunicación interna estratégica dirigido al personal de selección de una Consultora de Talento Humano de la ciudad de Guayaquil.

AUTORA:

Calero Cedeño, Silvia Eugenia

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

TUTORA:

Cabezas Córdova, Belén Elizabeth

Guayaquil, Ecuador

27 de agosto del 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Calero Cedeño, Silvia Eugenia**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTORA

f. _____
Cabezas Cordova, Belen Elizabeth

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Chiquito Lazo, Efrén Eduardo

Guayaquil, a los 27 del mes de agosto del año 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Calero Cedeño, Silvia Eugenia**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Plan de comunicación interna estratégica dirigido al personal de selección de una Consultora de Talento Humano 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, a los 27 del mes de agosto del año 2026

AUTORA

f. _____
Calero Cedeño, Silvia Eugenia



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Calero Cedeño, Silvia Eugenia**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Plan de comunicación interna estratégica dirigido al personal de selección de una Consultora de Talento Humano de la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 27 del mes de agosto del año 2026

AUTORA:

f. _____
Calero Cedeño, Silvia Eugenia



CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

INFORME COMPILATIO



Certificado de análisis

Compilatio Magister+ | UCSG-EC- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

Plan de comunicación interna estratégica dirigido al personal de selección de una Consultora de Talento Humano de la ciudad de Guayaquil.

ID : 8a73f19b78f649b416660b55f0187f5b54e75e08

0%

Textos
sospechosos

Nombre del fichero : Plan de comunicación interna estratégica dirigido al personal de selección de una Consultora de Talento Humano de la ciudad de Guayaquil.txt

Tamaño del archivo original : 3,13 MB

Número de palabras : 13.625

Depositante : Silvia Eugenia Calero Cedeño

Autor : Silvia Eugenia Calero Cedeño

Fecha de depósito : 26 de agosto de 2026

Tipo de carga : url_submission

fecha de fin de análisis : 26 de agosto de 2026

TEMA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN:

- Plan de comunicación interna estratégica dirigido al personal de selección de una Consultora de Talento Humano de la ciudad de Guayaquil.

AUTOR:

- Calero Cedeño, Silvia Eugenia

INFORME ELABORADO POR:

f. 

Psic. Belén Elizabeth Cabezas Córdova, Mgs.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios por haberme acompañado y dado las fuerzas físicas, psicológicas y las mejores emociones durante los años de estudio universitario que fueron de mucho esfuerzo.

Agradezco infinitivamente a mis padres por su apoyo total siempre, y por enseñarme que, a pesar de lo duro que pueda ser la vida, siempre hay que dar un poco más de nosotros mismos. Las lágrimas salen al recordar el enorme esfuerzo que mis padres han realizado por mí. A pesar de todos los tipos de situaciones nunca dejaron de estar a mi lado. Junto a Dios, fueron mi fortaleza en cada paso de este camino hasta alcanzar mi titulación. Aunque mi papá ya no está, siento que su amor y enseñanzas han permanecido conmigo. Recibí su mensaje a través de mamá y han sido mis fuerzas siempre al igual que la comprensión, dedicación y el amor de mi mamá. A mis hijos, esposo y familia por su comprensión en mis semestres.

Hago un reconocimiento a mis profesores y profesoras por haberme enseñado con tanto profesionalismo y dado los mejores aprendizajes que no solo contribuyeron a la formación académica sino también a mi formación ética.

Hoy, al finalizar esta etapa de mi vida universitaria, me llevo los mejores recuerdos con mis compañeros y compañeras, sobre todo en las exposiciones. Aprendí mucho de todos y todas.

No podría dejar de mencionar a la UCSG, me llevo con gratitud todo el conocimiento adquirido y cada experiencia durante los años de estudio.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Chiquito Lazo Efrén Eduardo
DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

(NOMBRES Y APELLIDOS)
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

(NOMBRES Y APELLIDOS)
OPONENTE

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
DESARROLLO	3
Capítulo 1. MARCO TEÓRICO	3
1.1 Comunicación	3
1.2 Tipos de comunicación	3
1.2.1 Comunicación verbal.....	4
1.2.2 Comunicación no verbal.....	4
1.2.3 Comunicación descendente.....	4
1.2.4 Comunicación ascendente.....	4
1.2.5 Comunicación efectiva.....	5
1.2.6 Comunicación socioemocional.....	6
1.2.7 Relaciones interpersonales.....	6
1.2.8 Comunicación intrapersonal.....	6
1.3 Comunicación organizacional	7
1.3.1 Comunicación interna.....	7
1.3.2 Modelo teórico de la comunicación interna.....	8
1.3.3 Importancia de la Comunicación interna formal.....	10
1.3.4 Importancia de la comunicación interna informal.....	10
1.3.5 Comunicación interna y bienestar laboral.....	10
1.3.6 Comunicación interna y Motivación.....	11
1.3.7 Comunicación interna y la satisfacción laboral.....	12
1.3.8 Comunicación interna y Liderazgo empresarial.....	13

1.3.9 Comunicación interna y feedback.....	13
1.3.10 Comunicación externa.....	14
1.3.11 Comunicación estratégica y gestión del talento humano.....	15
1.3.12 Comunicación estratégica en la gestión de procesos de selección.....	16
Capítulo 2. METODOLOGÍA.....	18
2.1. Problema de investigación.....	18
2.2 Preguntas de investigación.....	18
2.3 Justificación.....	18
2.4 Objetivos	19
Objetivo General.....	19
Objetivos específicos.....	19
2.5 Enfoque Metodológico	19
2.6 Diseño de Investigación.....	19
2.7 Población y muestra	20
2.8 Tipo de muestreo	20
2.9 Métodos y técnicas de investigación.....	21
CAPÍTULO 3. Análisis e interpretación de las técnicas de investigación.....	25
PROPUESTA - PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA	44
CONCLUSIONES	49
RECOMENDACIONES.....	51
REFERENCIAS	52
Anexo 1.....	61
Anexo 2.....	69

Anexo 3.....	72
Anexo 4.....	75
Síntesis del grupo focal.....	77
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN.....	80
 <i>TABLA 1. AJUSTES - PASOS A INCLUIR EN EL PROCESO DE SELECCIÓN.....</i>	 44
<i>TABLA 2. PLAN DE ACCIÓN.....</i>	46

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo evaluar la comunicación interna estratégica desde la perspectiva de la comunicación organizacional para saber cómo funcionaba este tipo de comunicación en la empresa investigada. Se revisó teorías para sustentar esta investigación, teorías que proporcionaron un marco de referencia lo cual permitió comprender como se debe gestionar la comunicación interna empresarial. Se aplicaron técnicas de investigación para obtener información relevante para el análisis de las estrategias y canales utilizados por la empresa para identificar oportunidades de mejora a nivel organizacional, individual y grupal. En los hallazgos del estudio a través de las técnicas de investigación, los resultados mostraron que el feedback es un elemento fundamental para fortalecer la comunicación interna informal y promover la participación de los miembros de la empresa. Por lo tanto, la comunicación estratégica debe ser gestionada para que contribuya al fortalecimiento de los procesos organizacionales empresariales con el propósito de favorecer la relación entre la empresa, los colaboradores y clientes. En este sentido, el estudio permitió determinar aspectos susceptibles de mejora en la gestión de la comunicación interna y establecer una base para el fortalecimiento de las prácticas comunicacionales de la empresa.

Palabras Clave: Comunicación estratégica, comunicación interna, comunicación efectiva, feedback, motivación y satisfacción.

ABSTRACT

This study aimed to evaluate strategic internal communication from an organizational communication perspective to understand how this type of communication functioned within the researched company. Theories were reviewed to support this research, providing a framework that allowed for an understanding of how internal business communication should be managed. Research techniques were applied to obtain relevant information for analyzing the strategies and channels used by the company to identify opportunities for improvement at the organizational, individual, and group levels. Among the study's findings through the research techniques, the results showed that feedback is a fundamental element for strengthening informal internal communication and promoting the participation of company members. Therefore, strategic communication must be managed so that it contributes to the strengthening of organizational business processes with the purpose of favoring the relationship between the company, employees, and clients. In this regard, the study made it possible to identify areas for improvement in the management of internal communication and to establish a basis for strengthening the company's communication practices.

Keywords: Strategic communication, internal communication, effective communication, feedback, motivation, and satisfaction.

INTRODUCCIÓN

La comunicación interna estratégica es la base de toda empresa para comunicar procesos, orientar y gestionar la conducta de los colaboradores para llegar a un estado de satisfacción.

Con el uso de la tecnología digital se ha podido pasar de la comunicación interna tradicional a una comunicación innovadora, teniendo un camino certero para que las empresas continúen mejorando en claridad, oportunidad y rapidez en lo que a comunicar se refiere.

La gestión del talento humano está implícita en el desarrollo de conductas que permitan ejecutar correctamente el trabajo a través de acciones que faciliten la dinámica organizacional de la comunicación interna estratégica para que no existan barreras en la interacción entre los colaboradores y obstaculicen el logro de resultados.

En la revista científica Reicomunicar en los estudios de Díaz et ál. (2025) se plantea que la comunicación interna estratégica es una vía para que las empresas puedan establecer formas de interacción efectiva con los colaboradores ya que permite mejorar la convivencia laboral (p.102). Así también en los estudios de Moran et ál. (2025) se destaca que en en la actualidad la comunicación interna estratégica se distingue de la comunicación interna tradicional porque ha puesto en primera linea de importancia a las personas creando entornos de confianza y respeto donde puedan expresarse (p. 26).

Por lo tanto, es necesario saber la situación actual de la empresa en relación a la comunicación interna estratégica para corregir a tiempo, identificando aspectos que requieren intervención y así contribuir a los procesos de selección empresarial enfocándose no solo en transmitir mensajes sino también en la dimensión humana, fomentando un ambiente laboral colaborativo donde todos se sientan valorados porque la comunicación estratégica no es solo administrar los recursos de la comunicación interna empresarial sino también gestionar a las personas ya que permite la consecución de los objetivos empresariales.

DESARROLLO

Capítulo 1. MARCO TEÓRICO

1.1 Comunicación

Comunicarse es una necesidad, lo que ha llevado a preocuparse como gestionar la información en las empresas desde la estrategia empresarial, en este sentido los autores Barroso y Pérez, destacan que:

Es importante ver a la organización como un sistema social donde sus elementos se encuentran relacionados con el propósito de trabajar conjuntamente para lograr los objetivos de la empresa. Esto quiere decir, que la comunicación interna debe ser recíproca porque lo que afecta a un componente perjudica a todo el sistema de la comunicación. (2023, p. 72)

En este contexto las organizaciones deben ser conscientes de la función de la comunicación interna para la empresa, los colaboradores y para lograr la productividad.

El proceso de la comunicación consiste en que el emisor represente de manera simbólica (palabras, gestos, sonidos o imágenes), aquello que quiere expresar, por otra parte, el receptor, debe decodificar e interpretar el mensaje transmitido por el emisor. En el proceso de la comunicación intervienen varios factores que lo vuelven complejo, la cultura, cercanía de los interlocutores (amigos, desconocidos), estado de ánimo. Pero Según Fernández, “a pesar de haber diferencias entre las personas existen elementos comunes que son los que permiten que se dé el proceso comunicativo” (2022, p. 11).

Por lo que, según Fernández, “para que el proceso comunicativo se comprenda, es necesario que emisor y receptor, compartan tanto vocabulario como sintaxis” (2022, p.12) para comunicarse en la empresa. Es necesario aclarar que la sintaxis tiene que ver con el orden de las palabras.

1.2 Tipos de comunicación

Las personas para comunicar lo hacen a través de habilidades adquiridas para el intercambio de mensajes. “A continuación, puedes

encontrar la clasificación de las formas variadas de comunicación, según diversos criterios” (Cano, 2022).

1.2.1 Comunicación verbal

El autor Guzmán explica que, “la comunicación verbal se destaca como una de las más importantes, dado que al usar adecuadamente el lenguaje oral y escrito se explica claramente los contenidos, las instrucciones y la orientación efectiva de los procesos en el trabajo” (2025, p. 3).

1.2.2 Comunicación no verbal

Comma (2025) establece que, la comunicación no verbal es un componente que complementa y refuerza los mensajes entre las personas, “incluyendo aspectos como el lenguaje corporal, la expresión facial, el contacto visual, la postura y el tono de voz” (p. 4).

Es importante que las personas sean conscientes de su lenguaje corporal y del impacto que tiene en la dinámica de las empresas, ya que estudios indican que los elementos no verbales influyen “significativamente en la percepción del mensaje por parte de los trabajadores y de la construcción de la atmósfera de confianza” (Castro y Morales , 2023, p. 4). Además, “una comunicación no verbal inadecuada puede generar tensiones, interpretaciones erróneas y barreras en la interacción humana” (Cedeño y Mendoza , 2024, p4).

“Por lo tanto, la congruencia entre el mensaje verbal y no verbal se asocia con una mayor credibilidad del jefe y una mejor disposición para el trabajo” (Arellano , 2025, p. 4).

1.2.3 Comunicación descendente

“Es la transmisión de directrices, normas y políticas claras, desde el nivel jerárquico superior que influye de manera directa en el estado del colaborador para querer pertenecer a la empresa” (Zarzosa et ál., 2025, pp. 127 - 128).

1.2.4 Comunicación ascendente

“Permite fomentar espacios donde los colaboradores puedan expresar sus ideas, sugerencias y preocupaciones hacia los niveles superiores lo cual

contribuye significativamente a mejorar el ambiente de trabajo” (Zarzosa et ál., 2025, p. 127).

1.2.5 Comunicación efectiva

La comunicación efectiva mejora las relaciones laborales ya que se enfoca en conductas racionales para conservar la cooperación permanentemente, es decir se debe convertir el mensaje en planteamientos de enriquecimiento personal para que contribuya absolutamente en la práctica laboral y el desarrollo profesional.

Los autores Rivera y Abad (2026) establecen que la comunicación efectiva es fundamental para las empresas, integra dimensiones verbal, no verbal y socioemocional, “su correcta aplicación permite explicar contenidos con claridad, guiar el aprendizaje” (p. 6) de los colaboradores generando interés de los trabajadores y participación fortaleciendo las relaciones laborales.

Torres (2019) señala que:

La comunicación asertiva aporta a las organizaciones contemporáneas, una serie de cualidades de gran importancia, las cuales abarcan el atender el proceso comunicacional como parte de un proceso de formación integral de las facultades humanas, como desarrollo de la calidad organizacional y posibilidades de autorrealización de la persona como individuo y como colectivo; y el empleo por las organizaciones como instrumento o herramienta que facilita las transformaciones empresariales. (p. 48).

Bernal et ál. (2022) menciona que las personas con una comunicación asertiva se caracterizan por tener confianza en sí mismos, respetan la opinión de los demás, validan las emociones de los demás, escuchan activamente, se conocen a sí mismo, se aceptan incondicionalmente, eligen a sus amistades, conocen sus limitaciones, pero luchan con todas sus fuerzas, saben regular sus emociones y afrontan los conflictos de manera serena. (p. 48). Por lo que, para el desarrollo de la comunicación efectiva las empresas deben basarse en estrategias metodológicas con sustento teórico para fomentar las habilidades interpersonales positivas de acuerdo a las necesidades en el trabajo (Muentes et ál., 2024, p.1841).

1.2.6 Comunicación socioemocional

Gómez et ál., (2024) describen que la comunicación socioemocional permite identificar necesidades emocionales, lo cual es clave porque permite al jefe comunicarse “con empatía, escucha activa, respeto y comprensión de las emociones de los colaboradores” (p. 4).

Investigaciones de Morales y Buendía (2025) señalan que una comunicación socioemocional positiva contribuye al” (p.4) vínculo entre el colaborador y el líder, sus funciones y la empresa donde las personas se sienten valoradas. “Este tipo de comunicación favorece la autorregulación emocional, la detección a tiempo de problemas y la solución pacífica de conflictos” (Proaño et ál., 2024, p. 4).

1.2.7 Relaciones interpersonales

Las relaciones interpersonales de acuerdo con González (2025) desempeñan un papel crucial en el trabajo. El respaldo social es esencial para crear entornos laborales más equilibrados y eficientes. Por otro lado, la ausencia de comunicación eficaz contribuye a crear tensiones en el trabajo y fomentan el desánimo (p. 160).

Siguiendo los planteamientos del mismo autor se interpreta que desde una perspectiva que nos complementamos en sociedad se afirma que las relaciones interpersonales constituyen pilares fundamentales para transformar las dinámicas en los contextos de trabajo y que al fortalecer la dinamina entre colaboradores es posible promover un cambio positivo (p. 160).

1.2.8 Comunicación intrapersonal

Se describe como un “proceso de auto-comunicación que incluye, reflexiones, emociones y la autopercepción, es decir, las personas reflexionan sobre sus experiencias. En este nivel de comunicación solo participa una persona que reflexiona sobre sus ideas y sentimientos antes de actuar” (Romera, 2025, p.42).

1.3 Comunicación organizacional

“La comunicación organizacional es el intercambio de información entre sus miembros. Este proceso de comunicación permite el uso de la información entre los colaboradores” (Sarmiento, 2025, p. 17).

Guerrero (2024) hace referencia a la comunicación organizacional en palabras del autor Torrico (2016) y menciona que la comunicación en las empresas es la forma de pensar y hacer comunicación, esto implica superar la unidireccionalidad del emisor (p. 160). En la actualidad dice Guerrero (2024) se vive el desarrollo de las técnicas y metodologías de las prácticas cohesivas de la comunicación (p. 160), para “maximizar la eficiencia, eficacia y así hacer frente a la competencia asumiendo un sentido compartido a través de la participación de todos” (Guerrero, 2024, p. 161).

1.3.1 Comunicación interna

En el estudio de los autores Canul y López (2023) se mencionan diversas teorías relacionadas con la comunicación interna y son las siguientes:

“La comunicación interna refiere al flujo de mensajes que nacen, se reproducen y circulan hacia todas las direcciones del interior de las organizaciones” (Berceruelo, 2014, p. 56). “Su desarrollo está en función de su plan estratégico, la cultura organizacional, los objetivos. Es un reflejo de la personalidad organizativa” (Arizcuren et ál., 2008 p. 56).

“A su vez, dicha comunicación involucra el uso de diferentes medios que permiten que todos los integrantes de la empresa se mantengan informados e integrados para, así, crear y mantener buenas relaciones enfocadas al cumplimiento de los objetivos organizacionales” (Andrade, 2012, p.56). “En este punto es importante considerar la influencia de la tecnología que ha involucrado nuevas formas de administración con el desarrollo de entornos y medios virtuales” (Nivela et ál., 2021, p. 56).

La inadecuada comunicación interna deriva en problemas como falta de motivación e integración del personal; inconvenientes para establecer un ambiente armonioso y productivo; ausencia de sentido de pertenencia; dificultades para la colaboración del personal;

vaguedad en la asignación de tareas; mayores conflictos internos, y problemas para el cumplimiento de los objetivos y la calidad organizacional. (Vivas y Saavedra, 2018, p.56)

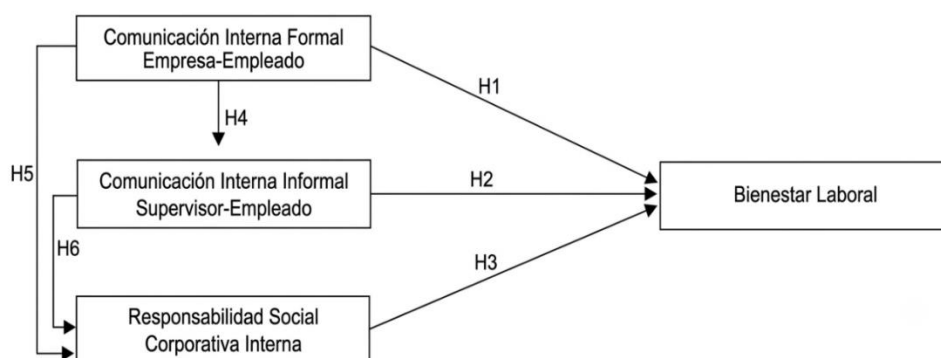
En la actualidad, la comunicación interna es una herramienta estratégica porque permite mejorar el intercambio de información e ideas entre colaboradores con el uso de la tecnología digital; a su vez potencia la colaboración, “el trabajo en equipo, favorece la consecución de objetivos empresariales y contribuye a mejorar el bienestar laboral de los trabajadores” (Tkalac et ál., 2024, p. 166)

1.3.2 Modelo teórico de la comunicación interna

En la actualidad la comunicación interna ha sido reconocida como el ámbito de más rápido crecimiento debido a la digitalidad porque en el lugar de trabajo existen diferentes formas de comunicación en línea o virtual que la empresa puede implantar. “**La comunicación interna formal** se da a través de canales oficiales y sigue jerarquías facilitando el flujo de información” (Lee, 2022, p. 168). Mientras que, la “**comunicación interna informal** es más personalizada, espontánea entre dos partes, ayuda a complementar las debilidades de la comunicación formal, mejoran la toma de decisiones y promueven la innovación” (Viererbl et ál., 2022, p. 168).

Como marco de referencia, Soler et ál. (2025) adopta la teoría de demandas y los recursos del trabajo (JD-R, por sus siglas en inglés) propuesta por Demerouti et ál. (2001) para poder proponer su modelo teórico sobre comunicación interna ya que se presenta como un recurso laboral (p. 166). Esta teoría, se trata de un modelo que explica cómo las demandas y los recursos laborales influyen en el bienestar y el desempeño de los empleados. Las demandas laborales implican un esfuerzo físico y/o psicológico constante mientras que los recursos laborales promueven el crecimiento, el aprendizaje y el desarrollo personal. (Soler et ál., 2025, p. 166)

Figura 1
Modelo propuesto



(Soler et ál., 2025, p. 169)

En la figura 1 se presenta según Soler et ál. (2025) el modelo de investigación que sintetiza las relaciones de los elementos planteados sobre la comunicación interna, estos son:

- a) **Comunicación interna formal:** se refiere a que entre empresa y colaborador impacta positivamente en el bienestar laboral.
- b) **Comunicación interna informal:** se refiere a que entre supervisor y colaborador impacta positivamente en el bienestar laboral.
- c) **Responsabilidad social interna:** se refiere que la responsabilidad corporativa impacta positivamente en el bienestar laboral.
- d) **Comunicación interna formal e informal:** se refiere a que la comunicación interna formal empresa – colaborador tiene un impacto positivo en la comunicación interna informal entre supervisor y colaborador.
- e) **Comunicación interna formal y Social:** se refiere a que la comunicación interna formal entre empresa – colaborador impacta positivamente en la percepción del colaborador sobre la responsabilidad social interna de la empresa.
- f) **Comunicación interna informal y social:** Se refiere a que la comunicación interna informal entre supervisor – colaborador impacta positivamente en la percepción que tiene el colaborador sobre la responsabilidad social interna de la empresa. (pp.167 - 169)

1.3.3 Importancia de la Comunicación interna formal

Estudios señalan que cuando las empresas se comunican bien mejora la percepción y experiencia de los colaboradores: el deseo de quedarse en la empresa es mayor, se alinean con los objetivos, tienen mejor disposición hacia el trabajo, hay mejor cohesión de grupo. Cuando la comunicación es transparente y tiene lineamientos claros la gente desarrolla confianza, son más colaboradores, fortalece la identidad con la empresa, con las funciones del cargo, la coordinación en el trabajo lo cual permite mejorar la convivencia laboral para alcanzar los objetivos (Lozano y Márquez, 2025, pp. 111 - 112).

1.3.4 Importancia de la comunicación interna informal

Fernández (2022) precisa lo siguiente: “la comunicación interna informal tiene como finalidad satisfacer las necesidades sociales de las personas” (p. 25) en las empresas. Así mismo precisa que tiene como “potencialidad reforzar la cohesión grupal para aclarar comunicaciones formales ambiguas o deficientes, así como también aclarar información que se transmite por los canales formales” (p. 25).

Por lo general, de acuerdo con Fernández (2022) la comunicación interna informal representa un efecto positivo para la empresa, porque se puede agilizar la comunicación a través de los canales alternativos de la comunicación, pero hay que ser conscientes que los efectos pueden ser positivos o negativos por lo que es importante gestionar adecuadamente la comunicación (p. 25).

1.3.5 Comunicación interna y bienestar laboral

Para Martínez et ál. (2024) “el bienestar laboral engloba las percepciones, experiencias y resultados positivos que tienen los colaboradores” (p. 167). Dos perspectivas hacen referencia al bienestar la hedónica y la eudemónica, la primera se “refiere a la consecución de una vida placentera proveniente de fuentes externas que conduce a una satisfacción a corto plazo y suele desencadenarse por actividades relajantes y cómodas” (Huang et ál., 2024, p. 167). Por otra parte, la eudemónica se refiere a “un estado de funcionamiento psicológico positivo que comprende seis

dimensiones: autoaceptación, propósito en la vida, autonomía, crecimiento personal, dominio ambiental y relaciones positivas” (Tabala et ál., 2024, p. 167).

Por otro lado, para Córdova et ál. (2025) “el bienestar laboral hace referencia al estado de satisfacción física, mental y emocional de los trabajadores dentro de una organización” (p. 2289).

Según Mendiavelso y Rodríguez (2019);

El bienestar laboral no solo depende de condiciones tangibles como el salario o la seguridad en el trabajo, sino también de factores psicosociales, como el clima organizacional, el reconocimiento, la carga de trabajo y la calidad de las relaciones interpersonales. En este sentido, una comunicación fluida y efectiva se convierte en un elemento clave para garantizar un ambiente laboral saludable, ya que permite reducir la incertidumbre, fortalecer la confianza entre los colaboradores y mejorar la motivación intrínseca. (p. 2289)

En relación a lo mencionado la comunicación interna bien gestionada genera bienestar laboral porque se encuentran las condiciones en el trabajo que hacen sentir a los colaboradores en un entorno comunicativo organizacional donde se sienten apoyados (Córdova et ál., 2025, p. 2289).

1.3.6 Comunicación interna y Motivación

La motivación surge del sentido de necesidad que tienen los seres humanos para realizar una actividad, y se ven impulsados a actuar por diversas razones que los moviliza y motiva. Para Torrejón (2024):

La motivación laboral se configura por factores extrínsecos e intrínsecos que impulsan a los empleados a alcanzar objetivos y desempeñar sus tareas eficientemente. Esta motivación está constituida por procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Esto implica que las necesidades del individuo

deben ser concurrentes con los objetivos de la organización; si no sucede, por más esfuerzos que se hagan, los resultados pueden ser poco favorables o contrarios a los intereses de la misma. Es esencial que las necesidades individuales se alineen con los objetivos de la organización. Si esta alineación no se logra, los esfuerzos pueden resultar infructuosos o incluso contraproducentes para la organización. (p. 4)

Los conceptos revisados explican que “la motivación es una pieza importante ya que es el intermediario entre la comunicación dentro de la empresa y la felicidad en el trabajo” (Alarcon et ál., 2025, p. 17). “Varios estudios muestran que la manera en que se comunica dentro de una empresa afecta directamente la motivación de los empleados, lo que también influye en qué tan contentos están con su trabajo” (Santos et al., 2024; Luu et al., 2022, p. 16). “Si la comunicación en la organización es clara, regular y permite la participación, el equipo se siente más parte de la empresa y se compromete más, lo que resulta en un mejor ambiente de trabajo y en más producción” (Santos et al., 2024, p.16).

1.3.7 Comunicación interna y la satisfacción laboral

La satisfacción consiste en que el colaborador realiza una evaluación del ambiente laboral y se siente a gusto o no trabajando en la empresa. Según el planteamiento de Farias y Alarcón (1991) citado por Tocas (2024), la satisfacción laboral es “el sentido de bienestar en una situación se experimenta cuando hemos alcanzado un logro o cuando ocurre algo positivo a nuestro alrededor” (p. 66).

La satisfacción comunicativa de los colaboradores en el trabajo se refiere a su percepción del ambiente de comunicación y su impacto en las interacciones. Puede abarcar diversas dimensiones, como el clima comunicativo, la comunicación con superiores, la integración organizacional, la calidad de los medios, la comunicación horizontal informal y la comunicación con subordinados. Estas dimensiones

influyen en la satisfacción laboral y general de los empleados. (Bedoya, 2021, p. 6)

Por último, el estudio de Trujillo (2019) mostró que la intervención de los procesos de comunicación fortaleció la integración del equipo y la confianza, destacando la importancia de reconocer y tratar los problemas de comunicación para resolver la insatisfacción laboral. Así mismo Trujillo (2019) mencionó que los principales factores de insatisfacción fueron la mala comunicación, el liderazgo inadecuado y la falta de cohesión. Los cambios en el comportamiento de los participantes se debieron al aprendizaje práctico y al interés sincero en solucionar los problemas. (p. 6)

Entre la relación de la comunicación interna y la satisfacción laboral que exponen los autores mencionados se resalta la influencia de la comunicación interna en el entorno laboral tanto positivos como negativos por lo que es importante un sincero interés para intervenirla y no deteriorar la satisfacción en el trabajo (Benítez, 2025, p. 7).

1.3.8 Comunicación interna y Liderazgo empresarial

El liderazgo en las empresas fomenta la coordinación, en la actualidad la cercanía del líder no es suficiente los colaboradores deben tener claridad en los mensajes para que no se interprete equivocadamente y la gente sepa como trabajar, así como saber que pueden preguntar sin miedo. Por lo cual, Pereda (2026) destaca lo siguiente:

En los entornos presenciales basta con cruzarse en la oficina para que la comunicación ocurra casi sola. Cuando eso deja de pasar con la misma frecuencia, el rol del líder cambia. En entornos laborales híbridos o remotos se requiere que el líder haga explícitas cosas que antes se resolvían casi sin hablarse del todo. Por ejemplo, establecer que es prioridad, como coordinar el grupo, cuando pedir ayuda y como se espera que deben comunicarse. (pág.13)

1.3.9 Comunicación interna y feedback

Benítez (2025) quien ha investigado sobre la relación entre comunicación interna y feedback por lo que cita a Martínez y Fernandez

(2018), luego a Oyarvide et ál. (2017). Al respecto, el primer autor menciona algunos elementos en su teoría para identificar oportunidades de mejora:

Un proceso de comunicación interna eficiente requiere un medio adecuado para el feedback y una gestión estratégica de la misma. Es importante medir las contribuciones de la comunicación a la organización y mantener un feedback constante. Esto implica implementar un sistema riguroso de análisis de información para evaluar objetivamente los procesos y opiniones. (p. 5)

Oyarvide et ál. (2017) refieren que “la retroalimentación activa es clave en la comunicación interna de las empresas, ya que implica una interacción efectiva entre emisores y receptores. Es fundamental fomentar un flujo constante de feedback para mejorar la comunicación interna” (p. 5).

La retroalimentación es clave en las empresas para cualquier modalidad de trabajo (presencial, semipresencial o remoto), ya que como vía formativa permite identificar puntos de mejora y lograr un aprendizaje significativo en el trabajo. En este sentido, la retroalimentación guiada por el jefe inmediato fortalece, la independencia, la colaboración de grupos, el proceso de aprendizaje, lo cual se logra al fomentar un entorno laboral dinámico y colaborativo mejorando la comunicación en las empresas (Santos et ál., 2025, pp. 136 - 140).

La retroalimentación actúa como mecanismo de control para garantizar el funcionamiento continuo y eficiente de los colaboradores, por lo que, el uso de herramientas digitales como plataformas interactivas online en el trabajo maximiza el potencial de los trabajadores y fomenta un ambiente de aprendizaje laboral enriquecedor para el logro de los objetivos (Santos et ál., 2025, pp. 136 - 140).

1.3.10 Comunicación externa

En la comunicación externa se visibiliza la coordinación de la comunicación estratégica interna de las empresas con el público exterior.

La comunicación externa estratégica es una parte importante de la gestión de la comunicación de una organización y se enfoca en el desarrollo e implementación de estrategias específicas para lograr objetivos a largo plazo relacionados con la relación de la organización con sus partes interesadas externas. Esta comunicación se utiliza para fortalecer la reputación, la imagen de la marca y la posición de la organización en su mercado o industria, así como para lograr otros objetivos estratégicos. (Sanchez y Arana , 2024, p.10)

La comunicación externa estratégica es esencial para ayudar a una organización a alcanzar sus metas y objetivos a largo plazo al gestionar de manera efectiva su relación con el entorno externo. Esta comunicación se basa en una planificación cuidadosa y en la adaptación de mensajes y tácticas para lograr resultados específicos y mejorar la posición competitiva y la percepción pública de la organización. (Sanchez y Arana, 2024, p. 11)

Por lo que es importante que las empresas tengan claro que mensaje va en cada canal y socializarlo internamente en el área para informar, comunicar adecuadamente al público externo y no existan malentendidos, ni para los colaboradores ni los postulantes porque puede perjudicar la reputación de la empresa.

1.3.11 Comunicación estratégica y gestión del talento humano

La comunicación estratégica en las empresas debe tener directrices o lineamientos claros, es decir, que mensaje va en cada medio de comunicación oficial, así mismo, alinear con la gestión del talento humano. En los estudios de Díaz et ál. (2025) explica que a través de un enfoque bidireccional y transparente la comunicación interna estratégica:

Se consolida como pilar fundamental debido a que las empresas buscan responder a las expectativas sociales, fortalecer sus relaciones con los grupos de interés y garantizar su sostenibilidad a largo plazo. En este sentido la comunicación estratégica se presenta como un camino para que las empresas puedan establecer un diálogo efectivo

con sus stakeholders ya que permite fortalecer las relaciones con los públicos, mejorar la reputación y responder a los retos del entorno globalizado y competitivo. Sin embargo, este proceso requiere coherencia entre las acciones y mensajes emitidos, más aún, con la tecnología digital ya que cualquier disonancia puede alterar la armonía de la reputación corporativa y generar desconfianza. (p.102)

El principal propósito de la gestión “del talento humano es un proceso estratégico que busca optimizar el potencial de los” (Aviles y Sabando, 2025, pp. 7-8) empleados para alcanzar los objetivos organizacionales. Los mismos autores citan a Armstrong y Taylor (2020) afirman que la “gestión del talento humano no solo se centra en las competencias técnicas, sino también en la motivación, el compromiso y el desarrollo integral de los empleados” (pp. 7-8).

Con base en lo expuesto anteriormente la gestión del talento humano en la actualidad está enfocada en el desarrollo de las capacidades de las personas relacionadas con la comunicación interna.

1.3.12 Comunicación estratégica en la gestión de procesos de selección

Moran et ál. (2025) en la actualidad la **comunicación estratégica** es importante porque tiene “la particularidad de centrarse en las personas” (p. 26). Estos autores sostienen “que más allá de transmitir información, debemos enfocarnos en relacionarnos más como personas, generar confianza entre grupos de individuos y crear un ambiente donde todos los colaboradores se sientan escuchados, valorados y comprometidos “(p. 26).

Según Lucerna (2023) antes la comunicación en las organizaciones empresariales se limitaba principalmente a la transmisión de información administrativa y laboral de manera unilateral. Con el paso del tiempo, se ha reconocido la importancia de una comunicación más estratégica y participativa para lograr los objetivos empresariales y fortalecer las relaciones entre todos los miembros de la empresa. La comunicación estratégica influye en la efectividad de la gestión del talento humano, los procesos de selección, así como el ambiente

laboral. Es común encontrar deficiencias en este aspecto que afectan el funcionamiento y la calidad en el trabajo; por lo tanto, es necesario analizar la comunicación estratégica para identificar áreas de mejora y contribuir al fortalecimiento de los **procesos de selección** institucionales. (p. 26)

Para esto, Martínez (2020) quien manifiesta que un modelo comunicacional debe tener como finalidad el establecer los ámbitos de análisis de los actos comunicativos; los cuáles deben ser descriptos a partir las interrogantes: ¿Quién?, ¿qué dice?, ¿a través de qué canal?, ¿a quién? y ¿con qué efecto?; esta teoría es útil para analizar los diversos aspectos de la comunicación en una **empresa de consultoría en selección de talento humano**. Este modelo, al centrarse en las preguntas ¿Quién?, ¿qué dice?, ¿a través de qué canal?, ¿a quién? y ¿con qué efecto?, permite desentrañar los distintos componentes de la comunicación y evaluar su eficacia. Este modelo comunicacional es una herramienta valiosa para analizar y mejorar la comunicación en una empresa. Por lo que al profundizar cada interrogante incluiremos los elementos responsables: ¿Quién comunica? al identificar al emisor (directivos, colaboradores), podemos analizar el rol que cada actor juega en la comunicación institucional. (p. 28)

Para gestionar la comunicación interna en las organizaciones empresariales y que los procesos comunicativos puedan influir en las actitudes y comportamientos para promover cambios positivos en la empresa de consultoría en selección de talento humano es importante comprender el cómo utilizar estrategias de comunicación que permitan la conexión con la empresa, mejorar la motivación y que fomente la participación de los colaboradores (Moreno, 2022).

Capítulo 2. METODOLOGÍA

2.1 Problema de investigación

- ¿Cómo mejorar la comunicación interna entre los colaboradores del área de selección de una empresa consultora de Talento Humano?

2.2 Preguntas de investigación

- ¿Qué aspectos caracterizan la comunicación interna actual del área de selección de una empresa consultora de Talento Humano?
- ¿Qué tan efectiva es la coordinación interna de los procesos del área de selección?
- ¿Cómo mejorar la efectividad de los procesos del área de selección de una consultora de Talento Humano de la ciudad de Guayaquil?

2.3 Justificación

Este estudio es importante y se justifica desde una perspectiva teórica, práctica y metodológica, al abordar una problemática dentro de la gestión del talento humano: la eficacia de la comunicación interna estratégica. En el contexto empresarial actual, la comunicación interna ha evolucionado de ser solo un canal de transmisión administrativa y unidireccional a constituirse en un pilar estratégico fundamental centrado en las personas (Moran et ál., 2025). Su adecuada gestión impacta de manera directa en las competencias organizacionales comunicativas, la motivación intrínseca, el bienestar laboral y la satisfacción de los colaboradores (Tkalac et ál., 2024; Córdova et ál., 2025).

Desde el punto de vista teórico, la investigación aporta al análisis de los modelos de comunicación interna formal e informal, sustentándose en referentes conceptuales como el modelo de demandas y recursos del trabajo (JD-R) adaptado por Soler et ál. (2025). Este marco permite comprender cómo los flujos comunicativos actúan como recursos organizacionales que minimizan las tensiones del entorno laboral y potencian los procesos de comunicación interna. Asimismo, integra aportes sobre la importancia del (*feedback*) constante y el liderazgo empático como elementos indispensables

para alinear las necesidades individuales con los objetivos estratégicos de la organización (Torrejón, 2024; Santos et ál., 2025).

2.4 Objetivos

Objetivo General

- Proponer un plan de comunicación interna estratégica dirigido a la mejora de los procesos del área de selección de una consultora de Talento Humano de la ciudad de Guayaquil.

Objetivos específicos

- Caracterizar la comunicación interna entre los colaboradores del área de selección de una empresa consultora de Talento Humano.
- Evaluar la efectividad de la comunicación interna de los colaboradores del área de selección de la Consultora de Talento Humano de la ciudad de Guayaquil.
- Diseñar una nueva estrategia de comunicación interna dirigida a la mejora de los procesos del área de selección de una consultora de Talento Humano de la ciudad de Guayaquil.

2.5 Enfoque Metodológico

Se emplearán **métodos mixtos**, para garantizar un análisis integral de la comunicación interna en la empresa consultora de Talento Humano. Este enfoque mixto permite triangular datos provenientes de distintas fuentes de investigación, aumentando la validez y confiabilidad de los resultados (Godoy, 2023, p. 79).

2.6 Diseño de Investigación

El presente proyecto se estructura dentro de un diseño de **investigación descriptiva**, ya que, a través de las preguntas o afirmaciones, busca analizar de forma detallada la manera en que se desarrolla la comunicación interna en el área de selección de la consultora de Talento Humano. La investigación descriptiva permite analizar e interpretar la

situación actual mediante las variables que se establecen (Martínez y González, 2023, p. 2).

2.7 Población y muestra

La población objetivo de este estudio está considerado por los colaboradores de una empresa Consultora de Talento Humano quienes desempeñan funciones de selección de personal.

Se ha considerado para la muestra 8 colaboradores del área de selección que responderán la encuesta del autor Soler et ál., (2025), al supervisor del grupo de selección. Un asistente de selección y 4 asistentes de selección para el grupo focal.

Los participantes serán invitados a responder la encuesta de comunicación interna y realizar un grupo focal también se aplicará una entrevista al supervisor de grupo, a través de este proceso de investigación se recopilará y analizará un conjunto de datos correspondientes a los apartados incluidas en la encuesta, grupo focal y entrevistas.

En definitiva, la definición de la muestra se alinea con los objetivos de la investigación, permitiendo capturar la diversidad de experiencias de los colaboradores del área de selección. Esta investigación contribuirá a generar conclusiones sólidas y recomendaciones prácticas, orientadas a mejorar la comunicación interna en la empresa Consultora de Talento Humano.

2.8 Tipo de muestreo

Para la investigación se eligió el tipo de **muestreo intencional** porque el investigador escoge la muestra según las características que para el investigador resulten de relevancia para la investigación. Siguiendo el tipo de muestreo, se buscarán a los participantes que puedan proporcionar la información necesaria para llevar adelante el estudio. Esta es la idea central, donde la información la posee el área investigada y por eso se la invita a participar de la investigación (Mazini, 2023, p. 85).

Del mismo modo Hernández (2014), menciona el mismo tipo de muestro con el nombre **no probabilísticas o dirigidas** porque se ha elegido interncionalmente la muestra por decisión del investigador ya que se ha identificado un proyecto de mejora en la comunicación interna (p. 190).

2.9 Métodos y técnicas de investigación

Con el propósito de fundamentar la investigación se utilizarán los métodos **cuantitativos y cualitativos** para conocer cómo funciona la comunicación interna en el área de selección de una empresa consultora de talento humano. El método cualitativo que se usara es la entrevista, grupo focal y el método cuantitativo es la encuesta para realizar el respectivo análisis de la investigación planteada (Hernández, 2014, p. 4-11).

Encuesta:

El método cuantitativo se enfoca en la aplicación de una encuesta para evaluar la percepción que tienen los colaboradores sobre la Comunicacion interna del área de selección de una empresa Consultora de Talento Humano. La herramienta de investigación incluirá afirmaciones o preguntas cerradas y escala Likert que permitirá valorar las dimensiones de la comunicación interna en la empresa (Gallardo, 2025, pp. 44- 45).

La encuesta es una herramienta para recabar información de una población determinada, que permite describir la realidad, cuantificar hechos y establecer relaciones entre las variables a evaluar, así como también, posibilita la recolección de información de forma rápida, válida y confiable, siempre y cuando se respeten los criterios de aplicación de la herramienta. La técnica se destaca porque establece datos precisos para la toma de decisiones (Gallardo, 2025, pp. 44- 45).

Se administrará la encuesta del autor Soler et ál. (2025), porque la herramienta muestra evidencia debido a que:

El estudio confirma una relación directa y positiva entre la comunicación interna formal e informal. Esto sugiere que una

comunicación formal bien estructurada facilita la transmisión de información estratégica y fortalece las interacciones informales, fomentando un entorno laboral más colaborativo y alineado con los objetivos empresariales. (p. 176)

En el anexo 1 se presenta la herramienta de recolección de datos del autor Soler et ál. (2025) que se administrará a 8 colaboradores de la Consultora de Talento Humano del área de selección. La herramienta está conformada por un total de 22 ítems redactados en forma de afirmaciones, cada ítem se responde con la escala de Likert de 5 puntos (5 = Siempre, 4= Frecuentemente, 3= Algunas veces, 2=Ocasionalmente, 1= Nunca).

La encuesta original se estructura de los siguientes 4 apartados: **Comunicación Interna Formal: Empresa -Empleado**, consta de los siguientes (4) ítems: 1. La empresa realiza evaluaciones regulares del personal en las que se discute lo que los colaboradores desean. 2. Los gerentes interactúan formal y directamente con los colaboradores para descubrir cómo hacer que estén más satisfechos. 3. Los gerentes se reúnen regularmente con los empleados para averiguar qué expectativas tienen de sus trabajos. 4. La empresa encuesta a los empleados al menos una vez al año para evaluar la calidad del empleo.

Comunicación Interna Informal: Supervisor – Empleado, consta de los siguientes (6) ítems: 1. Cuando estamos en el trabajo, nuestro supervisor regularmente nos habla para informarse sobre nuestro trabajo, 2. Cuando estamos en el trabajo y nuestro supervisor nota que uno de nosotros está actuando de manera diferente a lo normal, intentará averiguar por qué, 3. Cuando estamos en el trabajo, nuestro supervisor intenta descubrir qué queremos de la empresa, 4. Cuando estamos en el trabajo, nuestro supervisor intenta averiguar nuestros verdaderos sentimientos sobre los trabajos, 5. Nuestra empresa apoya a los empleados que desean adquirir educación adicional, 6. Las políticas de nuestra empresa fomentan que los empleados desarrollen sus habilidades y carreras.

Responsabilidad Social Corporativa Interna, consta de los siguientes (7) ítems: 1. Nuestra empresa implementa políticas flexibles para proporcionar un buen equilibrio entre el trabajo y la vida para sus empleados. 2. La gerencia de nuestra empresa está principalmente preocupada por las necesidades y deseos de los empleados. 3. Las decisiones gerenciales relacionadas con los empleados suelen ser justas. 4. Estoy bastante satisfecho/a con mi trabajo. 5. Disfruto mucho en el trabajo. 6. Creo que mi trabajo es importante en la empresa. 7. El logro en mi trabajo a menudo actúa como una fuente de motivación.

Bienestar laboral, consta de los siguientes (5) ítems 1. Mi lugar de trabajo es muy acogedor. 2. Mi trabajo ofrece un amplio campo para el crecimiento profesional. 3. Suelo mantener un equilibrio entre el trabajo y la vida familiar. 4. A mi empresa le preocupan mucho sus empleados. 5. Mi trabajo ofrece desafíos que ayudan a mejorar mis habilidades (p. 172 – 173).

Entrevista:

La entrevista supone un acuerdo previo de comunicación, se considera una herramienta fundamental porque permite explorar los temas a profundidad y obtener información de los hechos que no se conocen o se sabe poco al respecto. Este método de investigación sigue una guía de preguntas abiertas lo cual permite al entrevistador profundizar en áreas clave que surjan durante la conversación guiada (Gallardo, 2025, pp. 50-49).

En el anexo 2 se presenta la entrevista con base en la propuesta del autor Soler et ál. (2025) del apartado **Comunicación Interna Informal**. Se elaboró un formato de entrevista para **supervisor** y obtener respuestas sobre cómo funciona la comunicación interna orientada a los procesos de selección. Se consideraron las siguientes categorías para las preguntas: **flujos de información, feedback, relaciones entre los colaboradores y supervisores, gestión de la comunicación**. las mismas categorías se aplicaron para la entrevista a colaborador y grupo focal. La entrevista consta de las siguientes 7 preguntas: 1. ¿De qué manera retroalimenta a sus colaboradores? 2. ¿De qué manera indaga y soluciona conflictos? 3. ¿Cómo nota que el trabajador mejora después de la retroalimentación? 4. ¿Como se

gestiona las relaciones entre los grupos en el área? 5. ¿Como se fomenta el desarrollo de conocimiento en el área entre jefe -subordinado de acuerdo al proceso? 6. ¿Como evalúan al colaborador según los procesos en el área? 7. ¿Qué acciones de mejora propondría en relación a la gestión de los procesos de selección? (p. 172 – 173).

En el anexo 3 se presenta la entrevista con base en la propuesta del autor Soler et ál. (2025) del apartado **Comunicación Interna Informal**. Se elaboró un formato de entrevista para **colaborador** teniendo en cuenta los aspectos de mejora que se encontraron en la encuesta y obtener respuestas sobre cómo funciona la comunicación interna orientada a los procesos de selección. La entrevista consta de las siguientes 7 preguntas: 1. ¿La información importante de la empresa llega a tiempo y de forma clara? 2. ¿Ha recibido atención en sus funciones por parte de la directora y supervisor para hacer bien su trabajo? 3. ¿Las funciones de su área las entiende claramente? 4. ¿La comunicación entre grupo, áreas o departamentos es fluida? 5. ¿Existen canales adecuados de comunicación para que pueda expresar opiniones o inquietudes relacionadas con mis funciones? 6. ¿Recibe capacitación, conversatorios, charlar, webinar o talleres que le ayuden en sus funciones? 7. ¿Qué acciones de mejora propone para lograr una comunicación más efectiva? (Soler et ál., 2025, pp. 172-173).

Grupo focal:

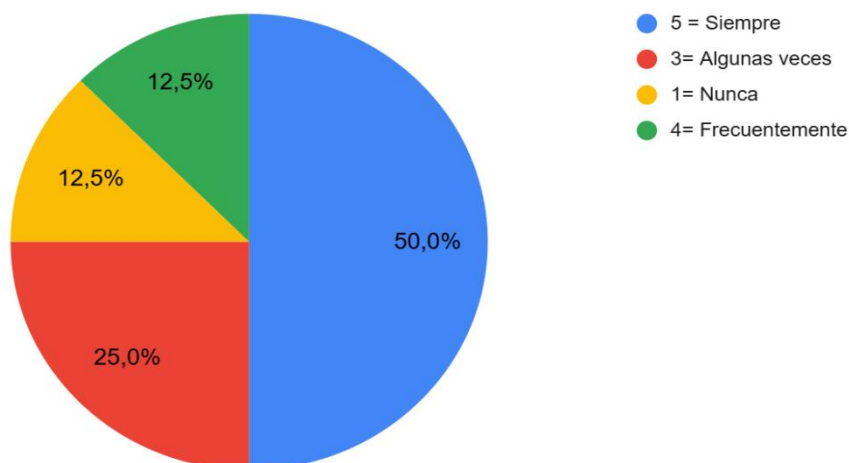
También se usó la técnica de investigación grupo focal, esta técnica se desarrolla en contextos de actuación social particular para determinar respuestas en relación con la situación previamente analizada para explorar percepciones, experiencias de los colaboradores relacionado con la comunicación interna. Las consideraciones para esta técnica son; establecer tiempo, se sugiere usar grupos pequeños de participantes para el buen manejo de la conversación (Ángel et al., 2025, pp. 236 – 238). El grupo focal tiene la intención de determinar la percepción grupal acerca de la gestión de la comunicación.

En el anexo 4 se presenta el grupo focal con base en la propuesta del autor Soler et ál. (2025) del apartado **Comunicación Interna Informal**. Se elaboró un formato de grupo focal dirigido a 4 personas, seleccionando preguntas de la entrevista para colaborador, teniendo en cuenta los aspectos de mejora que se encontraron en la encuesta y obtener respuestas sobre cómo funciona la comunicación interna orientada a los procesos de selección de los/as analistas de selección. El grupo focal consta de las siguientes 5 preguntas: 1. ¿La información importante de la empresa llega a tiempo y de forma clara? 2. ¿Ha recibido atención en sus funciones por parte de la directora y supervisor para hacer bien su trabajo? 3. ¿La comunicación entre grupo, áreas o departamentos es fluida? 4. ¿Existen canales adecuados de comunicación para que pueda expresar opiniones o inquietudes relacionadas con mis funciones? 5. ¿Qué acciones de mejora propone para lograr una comunicación más efectiva? (Soler et ál., 2025, pp. 172-173).

CAPÍTULO 3. Análisis e interpretación de las técnicas de investigación

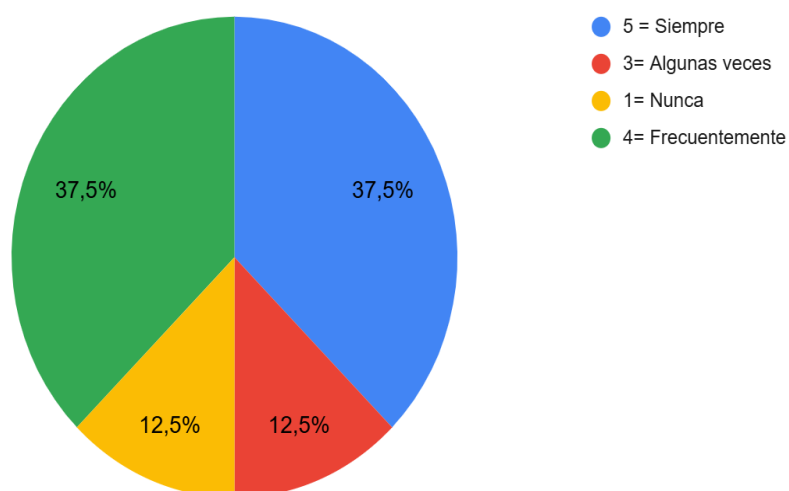
Técnica: Encuesta

1. La empresa realiza evaluaciones regulares del personal en las que se discute lo que los colaboradores desean.



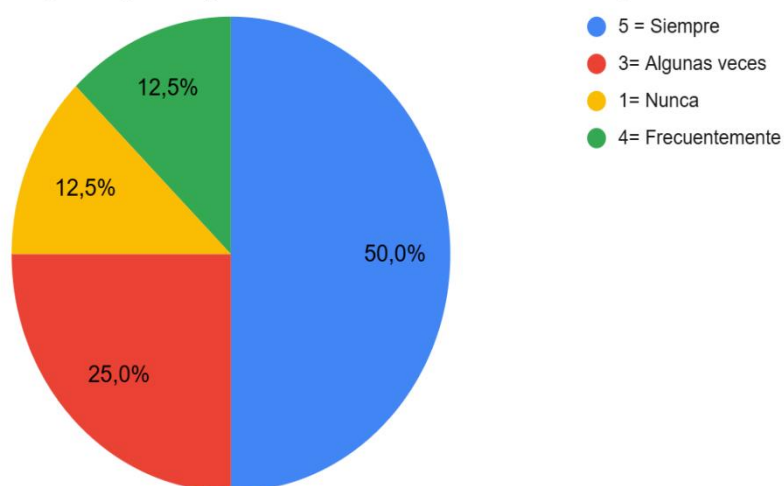
Los resultados reflejan el 62.50% favorable *siempre y frecuentemente*. Las percepciones no favorables el 25% que indica *algunas veces* y un 12,5% que señala *nunca*.

2. Los gerentes interactúan formal y directamente con los colaboradores para descubrir cómo hacer que estén más satisfechos.



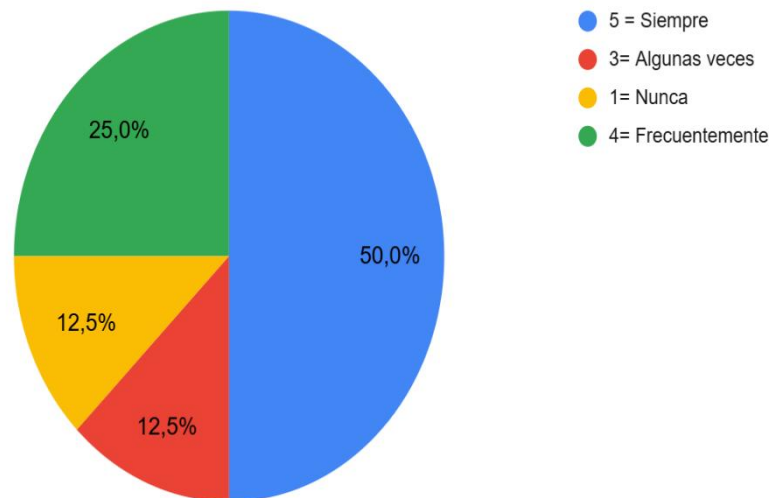
Los resultados reflejan el 75% favorable *Siempre* y *Frecuentemente*. Las percepciones no favorables el 25,0% sumando algunas veces y nunca.

3. Los gerentes se reúnen regularmente con los empleados para averiguar qué expectativas tienen de sus trabajos.



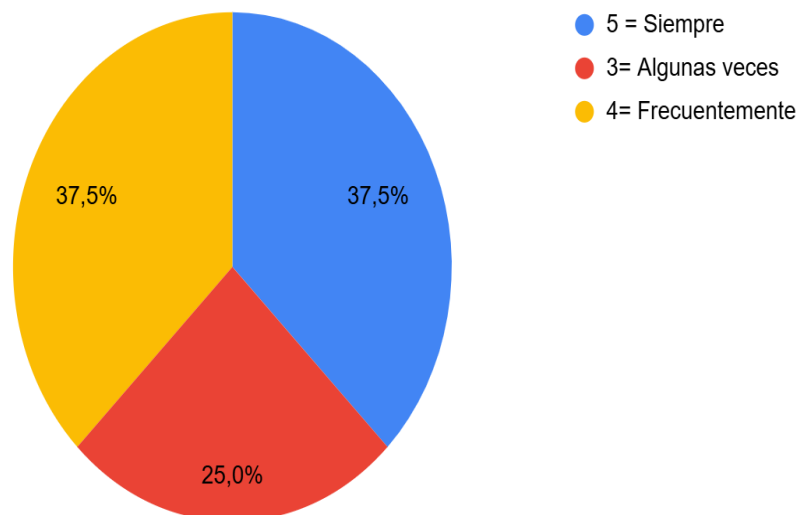
Los resultados reflejan el 62.50% favorable *Siempre* y *Frecuentemente*. Las percepciones no favorables el 37.50 % acumulado en *algunas veces* y *nunca*.

4. La empresa encuesta a los empleados al menos una vez al año para evaluar la calidad del empleo.



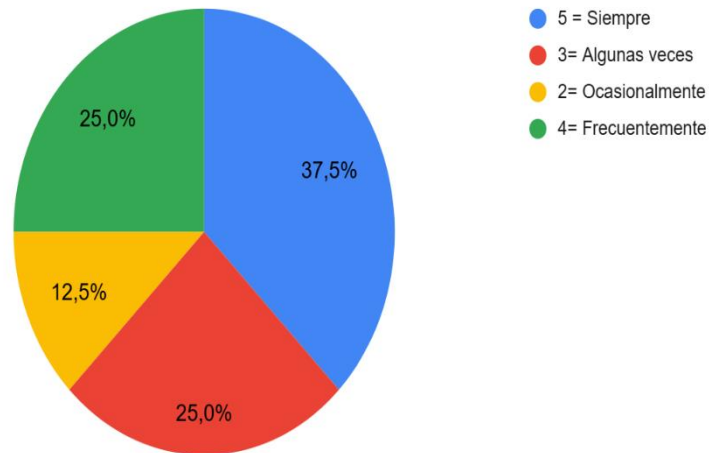
Los resultados reflejan el 75% favorable *Siempre* y *Frecuentemente*. Las percepciones no favorables el 25% acumulado en *algunas veces*, *nunca*.

5. Cuando estamos en el trabajo, nuestro supervisor regularmente nos habla para informarse sobre nuestro trabajo.



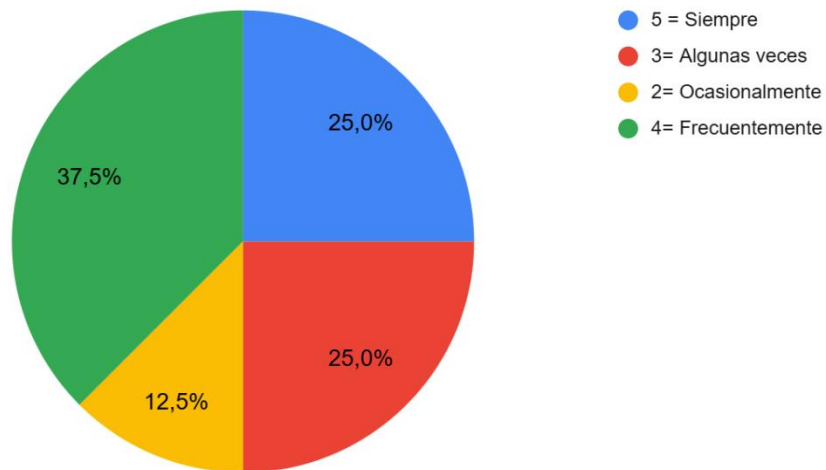
Los resultados reflejan el 75% favorable *Siempre* y *Frecuentemente*. Las percepciones no favorables el 25% *algunas veces*.

6. Cuando estamos en el trabajo y nuestro supervisor nota que uno de nosotros está actuando de manera diferente a lo normal, intentará averiguar por qué.



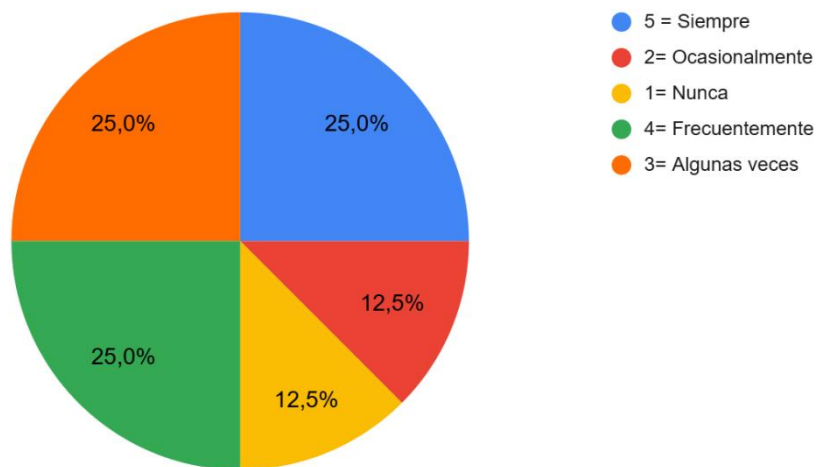
Los resultados reflejan el 62,5% favorable *Siempre* y *Frecuentemente*. Las percepciones no favorables el 25% en *algunas veces* y un 12,5% en *ocasionalmente*.

7. Cuando estamos en el trabajo, nuestro supervisor intenta descubrir qué queremos de la empresa.



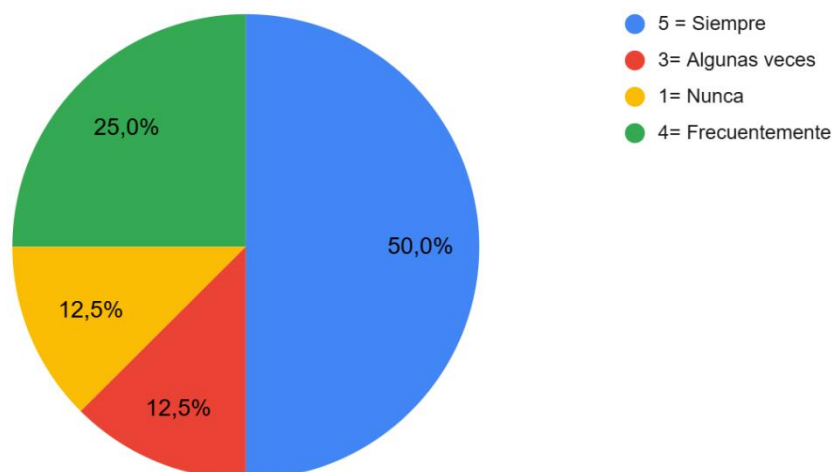
Los resultados reflejan el 62,5% favorable *Siempre* y *Frecuentemente*. Las percepciones no favorables el 25% en *algunas veces* y un 12,5% en *ocasionalmente*.

8. Cuando estamos en el trabajo, nuestro supervisor intenta averiguar nuestros verdaderos sentimientos sobre los trabajos.



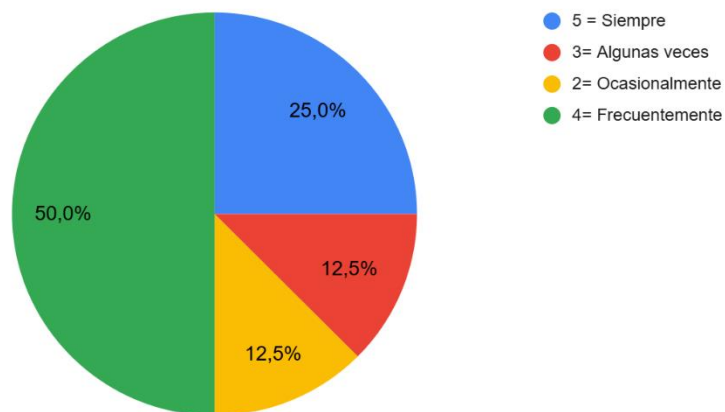
Los resultados reflejan el 50% favorable *Siempre* y *Frecuentemente*. Las percepciones no favorables un 25% en *algunas veces*, un 12,5% en *ocasionalmente* y un 12,5% en *nunca*.

9. Nuestra empresa apoya a los empleados que desean adquirir educación adicional.



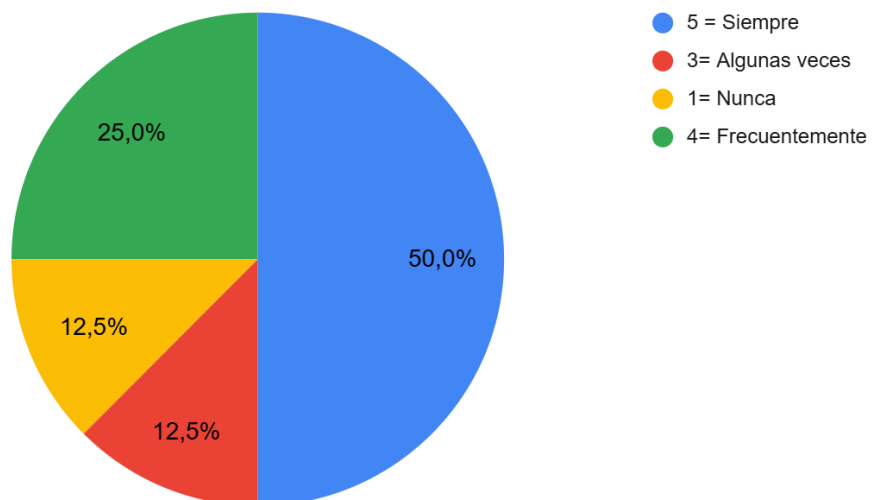
Los resultados reflejan el 75% favorable *Siempre* y *Frecuentemente*. Las percepciones no favorables un 12.5% en *algunas veces* y un 12,5% en *nunca*.

10. Las políticas de nuestra empresa fomentan que los empleados desarrollen sus habilidades y carreras.



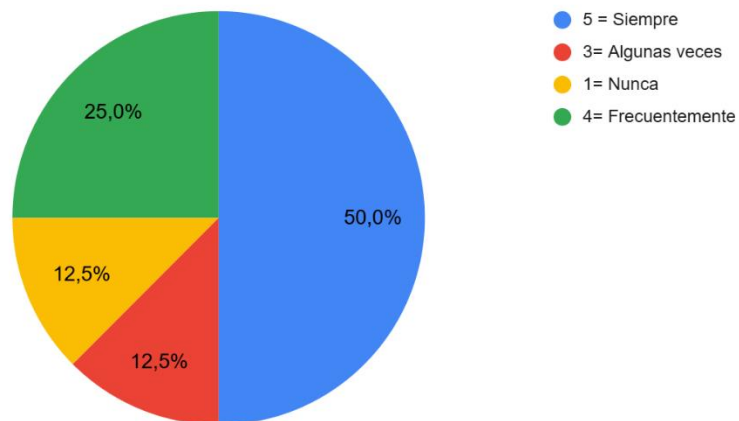
Los resultados reflejan el 75% favorable *Siempre* y *Frecuentemente*. Las percepciones no favorables un 12.5% en *algunas veces* y un 12,5% *ocasionalmente*.

11. Nuestra empresa implementa políticas flexibles para proporcionar un buen equilibrio entre el trabajo y la vida para sus empleados.



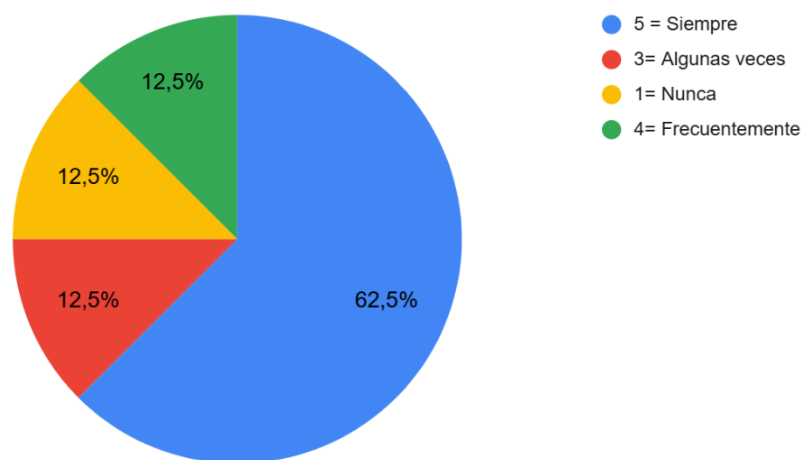
Los resultados reflejan el 75% favorable *Siempre* y *Frecuentemente*. Las percepciones no favorables un 12.5% en *algunas veces* y un 12,5% *nunca*.

12. La gerencia de nuestra empresa está principalmente preocupada por las necesidades y deseos de los empleados.



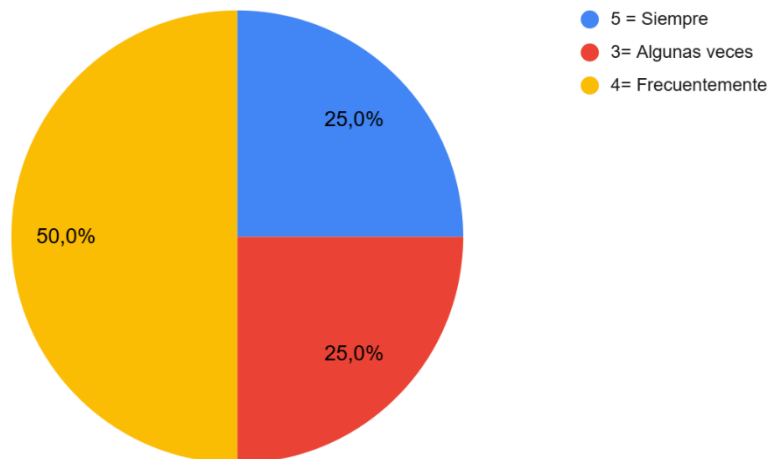
Los resultados reflejan el 75% favorable *Siempre* y *Frecuentemente*. Las percepciones no favorables un 12.5% en algunas veces y un 12,5% nunca.

13. Las decisiones gerenciales relacionadas con los empleados suelen ser justas.



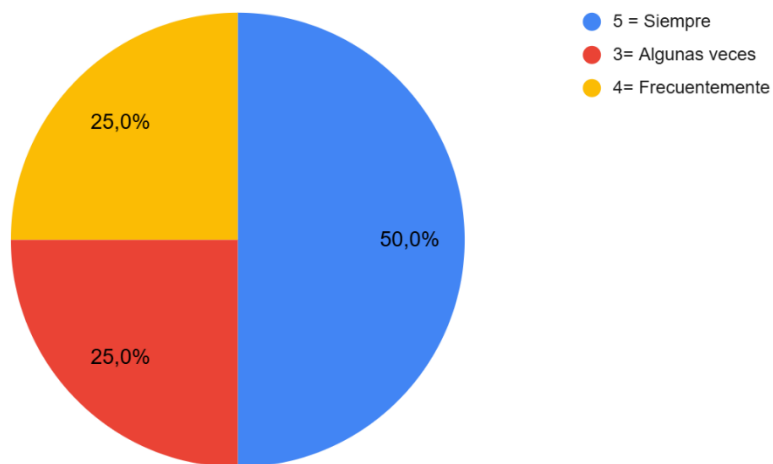
Los resultados reflejan el 75% favorable *Siempre* y *Frecuentemente*. Las percepciones no favorables un 12.5% en *algunas veces* y un 12,5% *nunca*.

14. Estoy bastante satisfecho/a con mi trabajo.



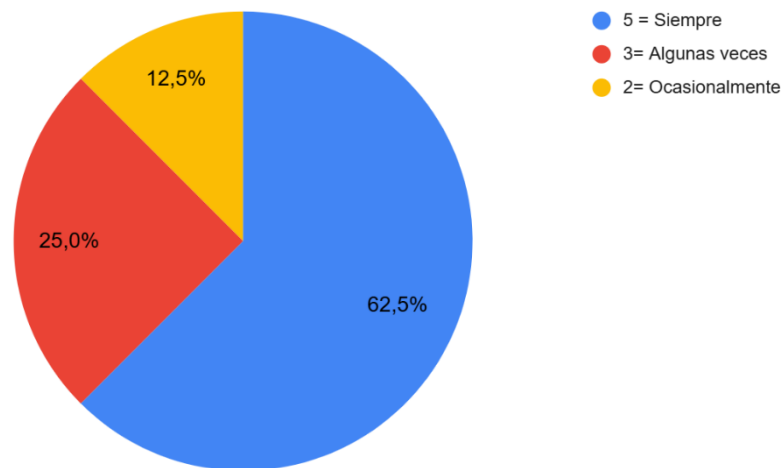
Los resultados reflejan el 75% favorable *Siempre* y *Frecuentemente*. Las percepciones no favorables un 25% en *algunas veces*.

15. Disfruto mucho en el trabajo.



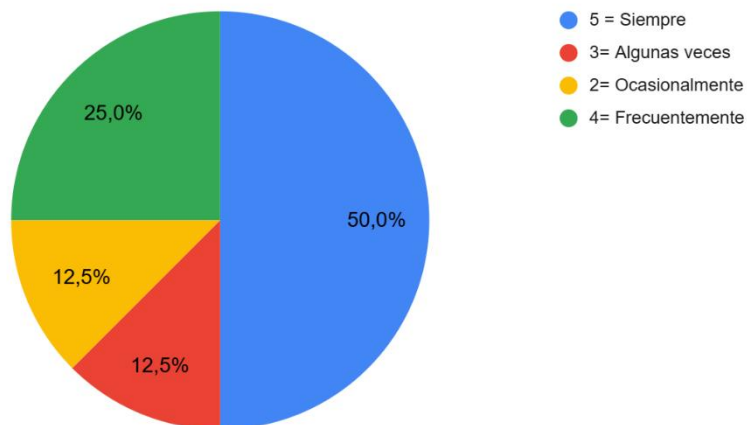
Los resultados reflejan el 75% favorable *Siempre* y *Frecuentemente*. Las percepciones no favorables un 25% en *algunas veces*.

16. Creo que mi trabajo es importante en la empresa.



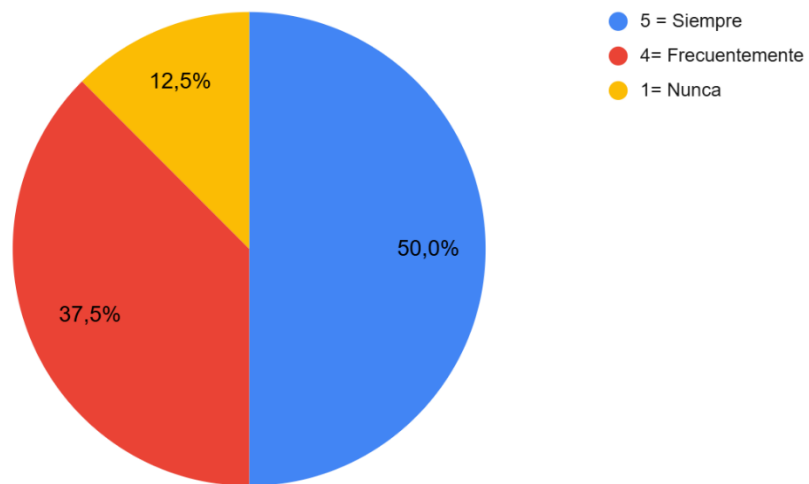
Los resultados reflejan el 75% favorable *Siempre* y *Frecuentemente*. Las percepciones no favorables un 25% en *algunas veces*.

17. El logro en mi trabajo a menudo actúa como una fuente de motivación.



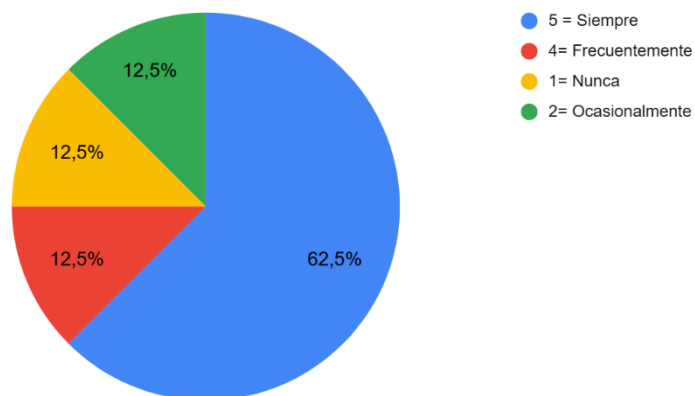
Los resultados reflejan el 75% favorable *Siempre* y *Frecuentemente*. Las percepciones no favorables un 12.5% en *algunas veces* y 12.5% *ocasionalmente*.

18. Mi lugar de trabajo es muy acogedor.



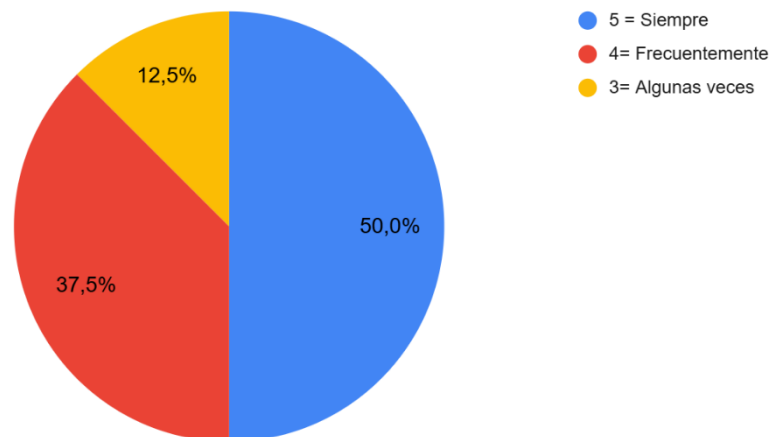
Los resultados reflejan el 87.5% favorable *Siempre* y *Frecuentemente*. Las percepciones no favorables un 12.5% *nunca*.

19. Mi trabajo ofrece un amplio campo para el crecimiento profesional.



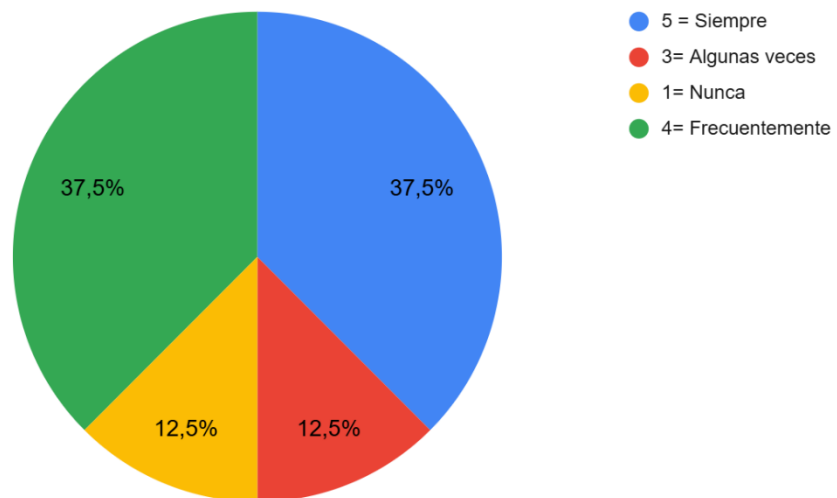
Los resultados reflejan el 75% favorable *Siempre* y *Frecuentemente*. Las percepciones no favorables un 12.5% *ocasionalmente* y 12.5% *nunca*.

20. Suelo mantener un equilibrio entre el trabajo y la vida familiar.



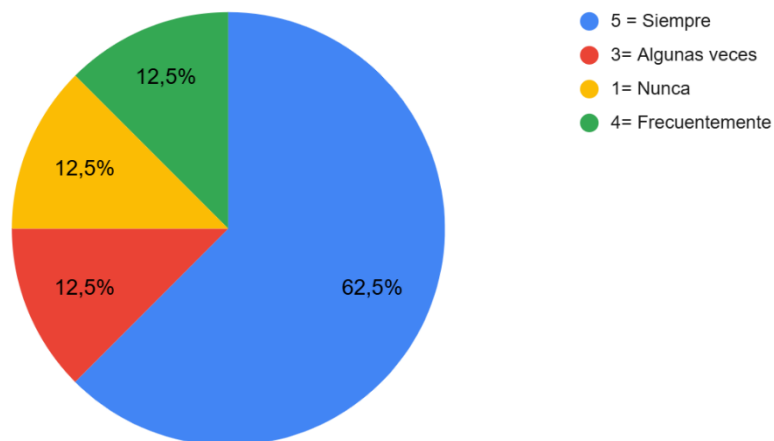
Los resultados reflejan el 87.5% favorable *Siempre* y *Frecuentemente*. Las percepciones no favorables un 12.5% *algunas veces*.

21. A mi empresa le preocupan mucho sus empleados.



Los resultados reflejan el 75% favorable *Siempre* y *Frecuentemente*. Las percepciones no favorables un 12.5% *algunas veces* y 12.5% *nunca*.

22. Mi trabajo ofrece desafíos que ayudan a mejorar mis habilidades.



Los resultados reflejan el 75% favorable *Siempre* y *Frecuentemente*. Las percepciones no favorables un 12.5% *algunas veces* y 12.5% *nunca*.

Análisis general de la encuesta

Comunicación Interna Formal, la comunicación descendente indican de forma general favorable el 62.50% pero no favorable el otro 37.50%. En la **Comunicación Interna Informal**, el supervisor, en la pregunta 7, en relación con el interés del supervisor indican de forma general favorable el 64.50% pero no favorable el otro 37.50%. Por otro lado, en la pregunta 8, referida a si el supervisor intenta conocer los verdaderos sentimientos de los colaboradores sobre su trabajo, el 25 % responde siempre, otro 25 % frecuentemente y un 25 % algunas veces. Asimismo, el 12,5 % señala que ocurre ocasionalmente y otro 12,5 % indica que nunca. **Responsabilidad Social Corporativa Interna** indican de forma general favorable el 75% pero no favorable el otro 25% en relación a la flexibilidad. En relación al **Bienestar laboral** indican de forma general favorable el 75% pero no favorable el otro 25% en relación a las condiciones laborales.

Técnica: Entrevista

La presente entrevista se realizó al **supervisor** del área de selección el día 3 de agosto del 2026 para obtener respuestas en relación al proceso de selección de una consultora de talento humano. A partir de esta entrevista se

levantó información de la dimensión comunicación interna informal a través de las siguientes preguntas.

1. ¿De qué manera retroalimenta a sus colaboradores?

La retroalimentación la realizo de manera constante, tanto en interacciones individuales como grupales. Señalo las oportunidades de mejora, así como las acciones que ayudan a que el trabajador fortalezca su desempeño.

2. ¿De qué manera indaga y soluciona conflictos?

En primer lugar, escucho activamente a todas las partes involucradas. Luego analizo las causas del conflicto, promuevo el diálogo respetuoso y busco acuerdos que permitan tener un ambiente laboral armonioso.

3. ¿Cómo nota que el trabajador mejora después de la retroalimentación?

Cuando su trabajo se ve reflejado en el cumplimiento de objetivos. Así también como la colaboración con el equipo y la proactividad del trabajador.

4. ¿Como se gestiona las relaciones entre los grupos en el área?

Se promueve una comunicación constante entre los equipos mediante reuniones de coordinación, intercambio de información y trabajo colaborativo.

5. ¿Como se fomenta el desarrollo de conocimiento en el área entre jefe -subordinado de acuerdo al proceso?

Se impulsa mediante capacitaciones, reuniones de seguimiento y transferencia de conocimientos durante las actividades diarias.

6. ¿Como evalúan al colaborador según los procesos en el área?

La evaluación se realiza considerando el desempeño, cumplimiento de metas, responsabilidad y trabajo en equipo.

7. ¿Qué acciones de mejora propondría en relación a la gestión de los procesos de selección?

Propondría establecer perfiles de puesto detallados, unificar criterios de las entrevistas, implementar evaluaciones que midan habilidades técnicas y blandas, agilizar el proceso de selección y reforzar la inducción para los nuevos colaboradores.

(Soler et ál., 2025, pp. 172-173)

Análisis general de la técnica entrevista a supervisor

El supervisor indicó que la comunicación descendente es constante, hay escucha activa para solucionar conflictos. Menciona que hay retroalimentación, coordinación, capacitación y transferencia de conocimiento. Se evalúa al personal a través de cumplimiento de metas en general propone cambios en nivel de competencias.

Técnica: entrevista

La presente entrevista se realizó a un **asistente de selección** el día 26 de agosto del 2026 para obtener respuestas en relación al proceso de selección de una consultora de talento humano. A partir de esta entrevista se levantó información de la dimensión comunicación interna informal a través de las siguientes preguntas:

1. ¿La información importante de la empresa llega a tiempo y de forma clara?

La información importante sí llega, aunque en algunas ocasiones tenemos que organizarnos entre nosotros para entenderla y aplicarla correctamente en nuestras funciones.

2. ¿Ha recibido atención en sus funciones por parte de la directora y supervisor para hacer bien su trabajo?

Sí recibimos atención y orientación por parte de la directora y el supervisor cuando tenemos alguna duda o necesitamos apoyo para realizar correctamente nuestras funciones.

3. ¿Las funciones de su área las entiende claramente?

Sí, tengo claras las funciones que debo realizar en mi área y trato de cumplirlas de acuerdo con las indicaciones recibidas.

4. ¿La comunicación entre grupo, áreas o departamentos es fluida?

La comunicación entre las diferentes áreas es buena en general, aunque en algunas ocasiones sería necesario mejorar la coordinación para que la información llegue de manera más rápida y evitar confusiones.

5. ¿Existen canales adecuados de comunicación para que pueda expresar opiniones o inquietudes relacionadas con mis funciones?

Sí existen medios para comunicar nuestras opiniones e inquietudes. Sin embargo, considero que se podría fortalecer un poco más la comunicación para que todas las situaciones sean atendidas oportunamente.

6. ¿Recibe capacitación, conversatorios, charlar, webinar o talleres que le ayuden en sus funciones?

Sí se realizan capacitaciones, charlas y talleres que ayudan a mejorar nuestras funciones. Considero que sería beneficioso continuar realizando estas actividades con mayor frecuencia y de acuerdo con las necesidades de cada área.

7. ¿Qué acciones de mejora propone para lograr una comunicación más efectiva?

Propongo mejorar la comunicación entre las diferentes áreas, brindando la información de manera más clara y oportuna. También sería bueno realizar reuniones cortas de seguimiento para organizar mejor las actividades, aclarar dudas y evitar confusiones en las funciones de cada área.

Análisis general de la técnica entrevista a colaborador

La información llega, pero se organizan entre ellos para entenderla. Si hay comunicación descendente, entiende claramente las funciones del área, la dinámica grupal en general es buena, pero es necesario mejorar la coordinación para que sea rápida. Si hay canales de comunicación, pero se debe fortalecerlas. Se realizan capacitaciones, pero sería mejor de acuerdo a las necesidades del área de selección. Propone reuniones cortas para organizarse mejor.

Técnica: Grupo focal

El presente grupo focal se realizó a 4 asistentes de selección el día 25 de agosto del 2026 tuvo una duración de 40 minutos para obtener respuestas en relación al proceso de selección de una consultora de talento humano. A partir de esta entrevista se levantó información de la dimensión comunicación interna informal a través de las siguientes preguntas:

Participante 1

1. ¿La información importante de la empresa llega a tiempo y de forma clara?

Sí, considero que la información importante de la empresa generalmente llega a tiempo. Sin embargo, en algunas ocasiones puede haber falta de claridad, por lo que sería bueno mejorar la comunicación para que todos reciban la información adecuada.

2. ¿Ha recibido atención en sus funciones por parte de la directora y supervisor para hacer bien su trabajo?

Sí, la atención necesaria por de la supervisora para poder realizar bien mis funciones. Cuando he tenido alguna duda, he podido contar con su orientación y apoyo.

3. ¿La comunicación entre grupo, áreas o departamentos es fluida?

En general, la comunicación entre los diferentes grupos es buena y permite coordinar las actividades de manera adecuada. Sin embargo, considero que todavía se puede mejorar en algunos aspectos, especialmente al momento de compartir información específica, para evitar confusiones.

4. ¿Existen canales adecuados de comunicación para que pueda expresar opiniones o inquietudes relacionadas con mis funciones?

Sí, contamos con canales como la comunicación directa con la jefa, además de reuniones de trabajo y grupos de WhatsApp, donde podemos expresar opiniones, dudas o cualquier inquietud.

5. ¿Qué acciones de mejora propone para lograr una comunicación más efectiva?

Considero que se podría mejorar la comunicación compartiendo la información con más anticipación y de manera más clara. También sería bueno tener reuniones breves cuando sea necesario.

Participante 2

1. ¿La información importante de la empresa llega a tiempo y de forma clara?

Sí, los comunicados oficiales y directrices clave se difunden de manera oportuna a través de los canales institucionales, lo que facilita el alineamiento con los objetivos de la organización.

2. ¿Ha recibido atención en sus funciones por parte de la directora y supervisor para hacer bien su trabajo?

Sí, he contado con el acompañamiento y la retroalimentación necesarios por parte del liderazgo, lo que me ha permitido ejecutar mis funciones con claridad y respaldo.

3. ¿La comunicación entre grupo, áreas o departamentos es fluida?

Es adecuada para la operación diaria, aunque siempre existen oportunidades para agilizar la interacción en proyectos interdepartamentales y evitar cuellos de botella.

4. ¿Existen canales adecuados de comunicación para que pueda expresar opiniones o inquietudes relacionadas con mis funciones?

Sí, se cuenta con espacios y medios que permiten transmitir ideas, consultas e inquietudes de manera directa al equipo de supervisión y dirección.

5. ¿Qué acciones de mejora propone para lograr una comunicación más efectiva?

Espacios periódicos de alineación: Implementar breves reuniones semanales o quincenales interáreas para revisar prioridades y mitigar reprocesos.

Centralización de comunicados: Reforzar el uso de una sola plataforma o cartelera digital para evitar que la información clave se disperse en chats informales.

Encuestas o buzones de feedback continuo: Establecer mecanismos permanentes para evaluar la percepción de la comunicación interna.

Participante 3

1. ¿La información importante de la empresa llega a tiempo y de forma clara?

La información llega a tiempo por parte de la jefa, pero no llega clara porque hay mucha información en relación a lo que se requiere.

2. ¿Ha recibido atención en sus funciones por parte de la directora y supervisor para hacer bien su trabajo?

He recibido atención en las funciones de forma presenciales, pero en las virtuales no ha tiempo. Considero que se debería responder rápido ya que las personas esperan las respuestas.

3. ¿La comunicación entre grupo, áreas o departamentos es fluida?

La comunicación en el área es muy poco y a veces tenemos preguntas en relación a los cargos. De mi parte considero que debe promoverse más fluida.

4. ¿Existen canales adecuados de comunicación para que pueda expresar opiniones o inquietudes relacionadas con mis funciones?

Existen canales como grupo de whatsapp, donde se expresa opiniones, dudas o inquietudes. También se comunica directo con la jefa, por correo, página web, redes laborales digitales.

5. ¿Qué acciones de mejora propone para lograr una comunicación más efectiva?

Pienso que la comunicación debe ser más continua y coordinada por lo que se debe realizar acompañamiento y seguimiento continuo y a tiempo.

Participante 4

1. ¿La información importante de la empresa llega a tiempo y de forma clara?

Sí, considero que la información importante se comunica de manera oportuna y clara. En algunas ocasiones podría existir un poco más de anticipación, pero en general la comunicación es adecuada.

2. ¿Ha recibido atención en sus funciones por parte de la directora y supervisor para hacer bien su trabajo?

Sí, he recibido apoyo y orientación por parte de la directora y supervisora cuando lo he necesitado, lo que me ha permitido desempeñar mejor mis funciones y resolver inquietudes.

3. ¿La comunicación entre grupo, áreas o departamentos es fluida?

En general, la comunicación entre el equipo y las diferentes áreas es adecuada. Sin embargo, considero que siempre existen oportunidades para mejorar la coordinación y mantener una comunicación más fluida.

4. ¿Existen canales adecuados de comunicación para que pueda expresar opiniones o inquietudes relacionadas con mis funciones?

Sí, existen canales para expresar opiniones, sugerencias o inquietudes relacionadas con mis funciones. Considero importante continuar fomentando estos espacios de comunicación.

5. ¿Qué acciones de mejora propone para lograr una comunicación más efectiva?

Considera que debería haber reuniones para aclarar los cargos ya que llegan en desorden y son variados, y también creo que se debería tener un espacio para solo las dudas en relación a la selección.

Análisis general de la técnica grupo focal a colaboradores

En un análisis general los colaboradores han manifestado que, si bien hay comunicación descendente, requieren respuestas más claras, precisas y a tiempo para que no exista confusión a la vez la coordinación debe ser continua para ir resolviendo dudas del día a día del trabajo.

Análisis general de las técnicas utilizadas

De acuerdo a la encuesta en la pregunta 7 se toman las afirmaciones que indican la inadecuada comunicación interna ya que el 37,50 % percibe dificultades en la forma en que se transmite y comprende la información. Asimismo, el 50 % en la pregunta 8 señala que el supervisor no busca de manera constante conocer sus verdaderos sentimientos sobre el trabajo, evidenciando ciertas dificultades en la retroalimentación.

Esta situación se relaciona con lo expresado por el colaborador entrevistado, quien señala que la información llega, pero que los propios trabajadores deben organizarse entre ellos para comprenderla. Asimismo, reconoce que las funciones son comunicadas claramente y que la dinámica grupal es buena, pero considera necesario mejorar la rapidez de la coordinación y fortalecer los canales de comunicación.

En cuanto a las capacitaciones, el colaborador entrevistado reconoce que estas se realizan. No obstante, el colaborador plantea que deberían responder de manera más específica a las necesidades del área de selección. Asimismo, la propuesta de implementar reuniones cortas y periódicas evidencia la necesidad de contar con espacios que permitan organizar las actividades, aclarar funciones, coordinar rápidamente y facilitar la retroalimentación.

Los resultados del grupo focal permiten complementar los resultados obtenidos mediante el cuestionario, debido a que los participantes reconocen que la comunicación interna funciona de manera general; sin embargo, también identifican dificultades relacionadas con la claridad, anticipación, coordinación y retroalimentación.

PROPUESTA - PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

De acuerdo al diagnóstico realizado se establece como un elemento fundamental el diseño de un plan de comunicación que permita identificar qué debe comunicarse, flujo de información e impacto.

¿Qué debe comunicarse?

Para mejorar los procesos de selección debe considerarse cómo ocurre actualmente el proceso, el cual incluye los siguientes aspectos:

1. Se recibe la solicitud de reclutamiento por parte del cliente solicitante.
2. Se analiza y organiza el proceso de acuerdo con las características y requisitos de la vacante.
3. Se publica la oferta laboral en redes sociales y plataformas de empleo para atraer candidatos.
4. Se realiza la preselección de los candidatos, considerando el perfil y los requisitos establecidos para la vacante.
5. Se realizan las entrevistas a los candidatos preseleccionados.
6. Se envían los CV de los candidatos seleccionados al CEO para su posterior presentación al cliente solicitante.

Para incidir en la mejora de los procesos de selección de la consultora se propone la inclusión del siguiente ajuste al proceso:

Tabla 1. Ajustes - Pasos a incluir en el proceso de selección

Fase del Proceso	Acción de Comunicación	Canal Recomendado	Responsable
1. Solicitud de Vacante	Llenado obligatorio del Formulario de Briefing Estándar (no se aceptan solicitudes por chat o llamadas informales).	Microsoft Forms	Supervisor de selección / Cliente
2. Calibración	Reunión (15 min) para resolver dudas sobre la vacante.	Teams / Zoom	Supervisor de selección
3. Centralización	Publicación de perfiles validados en el Repositorio Central de la consultora.	Intranet	Analista y asistentes de Selección
4. Seguimiento	Actualización de estatus semanal y feedback rápido sobre candidatos enviados.	Microsoft Forms	Ambos

Estructura del plan de comunicación:

Resumen: La comunicación interna inadecuada afecta los procesos de selección y la coordinación entre los colaboradores de una consultora de Talento Humano en la ciudad de Guayaquil.

Objetivos:

- Mejorar la comunicación interna en la consultora, que permita una adecuada alineación entre los supervisores de selección y las necesidades reales de los analistas y asistentes de selección.
- Incrementar la satisfacción del equipo de selección y de los clientes internos/externos, mediante un flujo transparente de retroalimentación.

Público objetivo:

- Emisores / Solicitantes: Supervisor de selección, analistas, asistentes de selección y clientes externos que requieren personal.

Actividades a desarrollar: (véase tabla a continuación).

Tabla 2. Plan de acción

Actividades	Objetivo	Responsables	Indicadores	Meta	Presupuesto	Cronograma
Estructurar proceso de inducción (Onboarding)	Diseñar un proceso de incorporación que permita alinear a los nuevos colaboradores con la organización.	Consultora externa / CEO.	% de colaboradores nuevos que completan el proceso de onboarding	100%	\$500	Octubre Un mes
Identificación de canales de comunicación a utilizar.	Identificar canales que permitan una comunicación oportuna y eficaz.	Consultora externa / CEO / Supervisores de selección.	% de canales de comunicación institucional identificados, definidos y aprobados.	100%	\$150	Octubre Un mes
Diseño de instrumentos comunicativos.	Contar con formatos oficiales y canales que permitan el manejo adecuado del proceso.	Consultora externa / CEO / Supervisores de selección.	Número de instrumentos comunicativos diseñados y aprobados	4 instrumentos	\$300	Octubre a noviembre 3 meses
Lanzamiento del Formulario Único de Requerimiento (Briefing Estándar)	Evitar solicitudes informales por mensajes de texto o correos ambiguos.	Consultora externa / CEO / Supervisores de selección.	% de vacantes iniciadas con Formulario Estándar Completo	100%	\$100	Octubre a noviembre 3 meses

Reunión obligatoria de calibración.	Alinear expectativas sobre cultura de equipo, habilidades blandas críticas y esquema de compensación.	Supervisores de selección.	% de procesos de selección que cuentan con reunión de calibración previa.	≥ 90%	\$200	Octubre a diciembre 3 meses
Creación de la base de conocimiento de perfiles.	Tener un repositorio centralizado e histórico de perfiles aprobados por área para consulta rápida del equipo de selección.	Consultora externa / Supervisores de selección.	% de áreas con perfiles aprobados y registrados en el repositorio.	100%	\$350	Octubre a diciembre 3 meses
Desarrollo de canales de Feedback y seguimiento semanal.	Mantener informadas a ambas partes sobre los avances del proceso y reajustar criterios si es necesario.	Supervisores de selección.	% de procesos de selección con seguimiento semanal documentado	≥ 90%	\$250	Octubre a marzo 6 meses

Implementar una cultura de integración y comunicación asertiva.	Fortalecimiento de una cultura de mejora continua.	Consultora externa / CEO	% de colaboradores que participan en actividades de integración y comunicación. Número de acciones de mejora implementadas a partir de los resultados del seguimiento.	≥ 80% 3 acciones		Octubre a marzo 6 meses
---	--	--------------------------	--	--------------------------------	--	---------------------------------------

CONCLUSIONES

La investigación permitió analizar y evaluar la comunicación interna estratégica de manera integral con un enfoque mixto con la aplicación de la encuesta del autor soler et ál. (2025), la entrevista a profundidad, así como la sesión de grupo focal; técnicas que permitieron identificar los hallazgos que evidencian que, en la actualidad, existe una inadecuada gestión de la comunicación.

En cuanto a la caracterización de la comunicación interna, el aspecto en cuanto a la comunicación descendente el 62.50 % de las respuestas corresponde a percepciones favorables, mientras que el 37.50 % corresponde a percepciones no favorables, de acuerdo con la agrupación establecida para las categorías de respuesta. Se observa que la retroalimentación y la coordinación no son adecuadas y que la información llega incompleta lo cual afecta el entorno laboral.

Respecto a la evaluación de la efectividad de la comunicación interna, los datos demuestran que, aunque los directivos emiten la información importante, el flujo informativo carece en ocasiones de la claridad y precisión requeridas para la ejecución de los procesos de selección; dando lugar a que los colaboradores recurran a la coordinación informal entre pares para aclarar las directrices sobre los requerimientos de selección. Al analizar la efectividad del liderazgo, canales y feedback se evidencia en los datos analizados que, si bien el supervisor mantiene una disposición constante hacia la escucha activa y la resolución de conflictos, los canales digitales y las modalidades de trabajo, generan retrasos informativos. Los analistas de selección señalaron que el acompañamiento en entornos virtuales requiere mayor inmediatez y que la dispersión de datos en chats informales obstaculiza la fluidez operativa.

Desde el propósito de la gestión del talento humano se concluye que la comunicación interna estratégica empresarial no debe concebirse como medio unidireccional de avisos administrativos, sino como pilar centrado en las personas. La ausencia de reuniones frecuentes de alineación en el área

de selección exige una intervención planificada. Por consiguiente, *la propuesta de diseñar un plan de comunicación interna estratégica se justifica* porque permite unificar, corregir, prevenir y facilitar los criterios de los procesos de selección en la consultora de Talento Humano, fortaleciendo la cohesión grupal y la consolidación del bienestar en el trabajo como la reputación de la empresa. En la propuesta presentada se destaca la creación de canales de comunicación, diseño de instrumentos y alineación de reuniones de información inicial, retroalimentación y seguimiento.

La teoría de demandas y recursos laborales permite comprender la importancia de la comunicación interna ya que constituye un recurso laboral que ayuda a los trabajadores a afrontar las demandas propias del proceso de selección. Demerouti et ál., (2001), los recursos laborales se refieren a los aspectos físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo que pueden, a) reducir las exigencias del trabajo y los costes fisiológicos y psicológicos asociados, (b) ser decisivos en la consecución de los objetivos del trabajo o (c) estimular el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo.

RECOMENDACIONES

- Fortalecer el diseño de la estructura organizacional y diseñar los perfiles de cargo, así como los procedimientos y normativas internas lo cual permitirá que las directrices se transmitan con precisión.
- Brindar feedback sobre el trabajo entre jefe y subordinado para señalar aspectos de mejora.
- Implementar procesos de coaching dirigidos al personal para desarrollar habilidades de selección.
- Procesos de mentoring entre pares para transferir conocimiento y experiencia.

REFERENCIAS

- Barroso, C., & Pérez, E. (2023). *Fundamentos de la comunicación. Correspondencias y análisis*. 17, 72 - 73 .
doi:org/10.24265/cian.2023.n17.03
- Pereda, A. (11 de mayo de 2026). Cultura organizacional en entornos híbridos -Liderar. *HR Latam*. . <https://hrlatam.com/blog/cultura-organizacional-entornos-hibridos/>
- Alarcon, A., Pimentel, A., & Vera, M. (2025). *Comunicacion interna y motivación. [Trabajo de Suficiencia Profesional, Universidad Esan]. Repositorio institucional*.
<https://repositorio.esan.edu.pe/server/api/core/bitstreams/ab9a9b7f-cfb9-4409-ad61-e1a337cfa84d/content>
- Andrade , H. (2012). *Comunicación interna. Revista Panamericana de Pedagogía*, 37, p.56. doi:org/10.21555/rpp.vi37.2931
- Ángel, I., Cano, L., & Uribe, A. (2025). *Grupo focal. UPB*. .
<https://repository.upb.edu.co/server/api/core/bitstreams/e30757d4-e5e8-4557-9f5e-f4b1636cf6dc/content>
- Arellano , p. (2025). *Comunicación no verbal. Revista IVECOM*, 6(3), 4. doi:org/10.5281/zenodo.18205663
- Arizcuren, A., Cabezas, E., Cañeque, N., Casado, M., Fernández, P., Lacasta, J., Vicarioa, D. (2008). *Comunicación interna. Revista Panamericana de Pedagogía*, 37, p. 56. doi: org/10.21555/rpp.vi37.2931
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Comunicación estrategica y gestion del talento humano. LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 3(6), 7-8.
- Aviles, L., & Sabando, E. (2025). *Comunicacion estrategica y gestión del talento humano. LATAM Revista Latinoamericana de ciencias, sociales y humanidades*, 6(3), 7-8. doi:org/10.56712/latam.v6i3.4215

- Bedoya , E. (2021). *Comunicación interna y satisfacción laboral*. *Revista de investigación en ciencias sociales y humanidades*, 12(1), p.6 . doi:org/10.30545/academo.2025.n1.1045
- Benítez, C. (2025). *Comunicación interna y satisfacción laboral*. *Revista de investigación en ciencias sociales y humanidades*, 12 (1), 7. doi:org/10.30545/academo.2025.n1.1045
- Berceruelo, B. (2014). *Comunicación interna*. *Revista Panamericana de Pedagogía*, 37, p. 56 . doi:org/10.21555/rpp.vi37.2931
- Bernal, Á., Cañarte, C., Macías, M., & Ponce, M. (2022). *Comunicación asertiva*. *Revista sinergia académica*, 6 (2), 48. <https://sinergiaacademica.com/index.php/sa/article/view/68/134>
- Cano Saldaña , J. (2022). *Tipos de comunicación [Ensayo]*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/profile/Jose-Cano-Saldana/publication/361975121_LOS_TIPOS_DE_COMUNICACION_ENSAYO_POR_JOSE_MANUEL_CANO_SALDANA_2022/links/62cf64297156f534a6807bc8/LOS-TIPOS-DE-COMUNICACION-ENSAYO-POR-JOSE-MANUEL-CANO-SALDANA-2022.pdf
- Canul , J., & López, G. (2023). *Comunicación interna: Una revisión sistemática*. *Revista Panamericana de Pedagogía*. 37, pp. 54–71. doi:org/10.21555/rpp.vi37.2931
- Castro , M., & Morales , M. (2023). *Comunicación no verbal*. *Revista IVECOM*, 6(3), 4. doi:doi.org/10.5281/zenodo.18205663
- Cedeño , P., & Mendoza , M. (2024). *Comunicación no verbal*. *Revista IVECOM*, 6(3), 4. doi.org/10.5281/zenodo.18205663
- Comma . (2025). *Comunicación no verbal*. *Revista Ivecom*. 6 (3), 4. doi:https://doi.org/10.5281/zenodo.18205663
- Córdova , S., Pazmiño, L., Maldonado, G., & Vizcaíno , P. (2025). *Comunicación interna y bienestar laboral*. *Revista polo del conocimiento*, 10(3), 2289. doi:org/10.23857/pc.v10i3.9188

- Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli. (2001). *El modelo de demandas y recursos laborales. Revista de psicología aplicada. 15(29), p.166.*
<https://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/retos/v15n29/1390-8618-retos-15-29-00165.pdf>
- Díaz, B., Chiriboga, F., y Zambrano, E. (2025). *Comunicación estratégica. REICOMUNICAR. 8(15), 102.* doi.org/10.46296/rc.v8i15.0316
- Farías , J., & Alarcón, L. (1991). *Satisfacción Laboral. Apunt. cienc. soc, 12(01), 66.* file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-SatisfaccionLaboralEnElContextoPeruano-9744145.pdf
- Fernández, F. (2022). *Comunicación. Editorial Tutor Formación.*
https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=qLZoEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA15&dq=tipos+de+comunicacion+en+la+empresa+&ots=v0x-Aewa0h&sig=9z_Zl4lWAWRSpkjz2QToQote5oQ&redir_esc=y#v=onepage&q=tipos%20de%20comunicacion%20en%20la%20empresa&f=false
- Gallardo, M. (2025). *Teoría de entrevista y encuesta. Universidad Juárez del Estado de Durango.*
<https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=Ft1ZEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=La+entrevista+se+considera+una+herramienta+fundamental+porque+permite+explorar+los+temas+a+profundidad+y+obtener+informaci%C3%B3n+de+los+hechos+que+no+se+conocen+o+se+sabe+poco+a>
- Godoy , O. (2023). *Enfoque metodológico. Revista Científica Imagonautas. 17(12), 79.* file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-MetodosMixtosDeInvestigacion-8993667.pdf
- Gómez, L., Yagual , M., & Chuquitarco, S. (2024). *Comunicación socioemocional. Revista IVECOM, 6(3), 4.*
doi:doi.org/10.5281/zenodo.18205663

- González, E. (2025). *Relaciones interpersonales*. *Revista Salud Jalisco*. 12 (3). 160. doi:10.35366/121806
- Guerrero, F. (2024). *Comunicación organizacional*. *Revista de comunicación cultura y arte*. 4 (1), 160 - 162 .
<https://www.publicacoes.ciac.pt/index.php/rotura/article/view/172/204>
- Guzmán, A. (2025). *Comunicación verbal*. *Revista Ivecom*. 6 (3), 3. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.18205663>
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. (sexta edición). Mc. Graw Hill.
- Huang, X., Wang, P., & Wu, L. (2024). *Bienestar Laboral*. *Revista Retos*, 15(29), 167. doi:org/10.17163/ret.n29.2025.10
- Lee, Y. (2022). *Comunicación interna formal*. *Revista Retos*, 15(29), 168 . doi:10.17163/ret.n29.2025.10
- Lozano, N., & Márquez, H. (2025). *Enfoques y prácticas de la comunicación interna formal*. *Revista internacional ARANDU*, 12(2), 111 - 112. doi:org/10.69639/arandu.v12i2.895
- Lucerna , P. (2025). *Comunicacion estratégica y gestion de procesos de selección*. *Revista de ciencia e investigación*, 10(2), 26 . doi:org/10.5281/zenodo.15171293
- Luu, T., Ngo, L., & Tran , M. (2022). *Cumunicación interna y motivación [Trabajo de Suficiencia Profesional, Universidad, Esan]*. *Repositorio institucional*.
<https://repositorio.esan.edu.pe/server/api/core/bitstreams/ab9a9b7f-cfb9-4409-ad61-e1a337cfa84d/content>
- Martínez , L., y Fernandez , S. (2018). *Comunicación interna y feedback*. *Revista de investigación en ciencias sociales y humanidades*, 12(1), 5. doi:org/10.30545/academo.2025.n1.1045
- Martínez, F., & González, F. (2023). *Diseño de invesigación*. *Apuntes Univesidad de Barcelona* .

<https://diposit.ub.edu/server/api/core/bitstreams/f22bf6d0-bf73-46d0-8dda-91b413e66740/content>

Martínez, J. (2020). *Comunicación estretégica y gestión de procesos de selección. Revista de ciencia e investigación*, 10(2), 28. doi:org/10.5281/zenodo.15171293

Martínez, J., Sánchez, E., Marco, B., & Millán, L. (2024). *Bienestar laboral. Retos Revista Científica*. 15(29), 167. doi:doi.org/10.17163/ret.n29.2025.10

Mazini , F. (2023). *Tipo de muestreo. Material didáctico para la asignatura Seminario de Psicología Experimental*. https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/156488/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Montiel, J., Castillo, I., & Muñoz, Y. (2025). *Método cuantitativo. Ingenio y ciencia*. 12 (24), 163. doi:<https://doi.org/10.29057/escs.v12i24.14777>

Morales, H., & Buendía, G. (2025). *Comunicación socioemocional. Revista IVECOM*, 16(3),4. doi:doi.org/10.5281/zenodo.18205663

Moran , G., Morante , E., & Castillo , C. (2025). *Comunicación estratégica y gestión de los procesos de selección. Revista de ciencia e investigación*, (10)2, 26. doi:org/10.5281/zenodo.15171293

Moreno , C. (2022). *Comunicación estretégica y gestión de procesos de selección. Revista de Ciencia e Investigación*, 10(2), 29. doi:org/10.5281/zenodo.15171293

Muentes, J., Meza, D., Macías, C., Arguello, F., & Yucailla, A. (2024). *Comunicación efectiva. Revista de investigación código científico*, 5 (2), 1841. doi:org/10.55813/gaea/ccri/v5/n2/637

Nivela, M., Echeverría, S., & Santos, M. (2021). *Comunicación interna. Revista Panamericana de Pedagogía*, 37, p. 56. doi:org/10.21555/rpp.vi37.2931

- Oyarvide, H., Reyes, E., & Montaña, M. (2017). *Comunicación interna y feedback. Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 12(1), 5. doi:org/10.30545/academo.2025.n1.1045
- Proaño , M., Silva, P., Villavicencio, S., & Zambrano, H. (2024). *Comunicación socioemocional para la convivencia armónica. Revista IVECOM*, 6(3), 4. doi:doi.org/10.5281/zenodo.18205663
- Rivera, A., & Abad, L. (2 de 01 de 2026). *Comunicación efectiva. Revista Invecom*. 6 (3), 6. doi:https://doi.org/10.5281/zenodo.18205663
- Romera , J. (2025). *Comunicación intrapersonal. Revista espacio, tiempo y trabajo social. Número 2, 42 - 43*.
https://www.cgtrabajosocial.es/app/webroot/files/murcia/files/Revista_COTS/N%C3%BAmero%202/N2%20Cap4.pdf
- Sanchez , D., & Arana , L. (2024). *Comunicación externa [tesis de Licenciatura, Universidad Científica del Perú]. Repositorio Institucional UCP*.
https://repositorio.ucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/f509b759-5934-4451-9aba-b400d20066d7/content
- Sánchez, Y., Castillo, I., y Rivera, M. (2025). *Método cualitativo. Ingenio y ciencia*. 12 (23), 126. doi:https://doi.org/10.29057/escs.v12i23.13781
- Santos , J., Andrade, Z., Rebeca, D., & Rodriguez, E. (2025). *Feedback. Revista Científica Zambos*. 4(2), 136 - 140.
doi:https://doi.org/10.69484/rcz/v4/n2/112
- Santos, T., Santos , E., Sousa , M., & Oliveira , M. (2024). *Comunicacion interna y motivación [Trabajo de Suficiencia Profesional, Universidad Esan]. Repositorio institucional*.
https://repositorio.esan.edu.pe/server/api/core/bitstreams/ab9a9b7f-cfb9-4409-ad61-e1a337cfa84d/content
- Sarmiento, J. (24 de 3 de 2025). *Comunicación organizacional. Poli. SISNAB*.
https://alejandria.poligran.edu.co/server/api/core/bitstreams/9492d601-d1a7-49e5-a665-c91f9f002e02/content

- Soler, A., Gil, I., & Berenguer, G. (2025). *Modelo de comunicación interna y encuesta. Revista científica RETOS. 15(29), 168 - 169.* doi.org/10.17163/ret.n29.2025.10
- Tabala, A., Munene, J., Kagaari, J., Mafabi, S., & Kyogabiirwe, J. (2024). *Satisfacción laboral. Revista Retos, 15(29), 167.* doi:org/10.17163/ret.n29.2025.10
- Tkalac, A., Vercic, D., Coz, S., & Spoljaric, A. (2024). *Comunicación interna concepto. Revista de Ciencias de Administración y Economía. 15 (29), 166.* doi:doi.org/10.17163/ret.n29.2025.10
- Tocas Duran, L. (2024). *Satisfacción Laboral. Apunt. cienc. soc, 12(01), 66.* . file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-SatisfaccionLaboralEnElContextoPeruano-9744145.pdf
- Toledo, A. (2025). *Comunicación estretégica. Revista Multidisciplinaria RIIDG. 4(3), 12.* doi:doi.org/10.64041/riidg.v4i3.52
- Torrejón Royo, J. (2024). *Motivación [tesis de maestría, Universitat Jaume I]*.https://repositori.uji.es/server/api/core/bitstreams/1c45c2e2-7922-4e52-9e62-e48ed712a084/content
- Torres , E. (2019). *Comunicación asertiva. Revista sinergia académica, 6 (2), 48.* https://sinergiaacademica.com/index.php/sa/article/view/68/134
- Torrico , E. (2016). *Comunicación organizacional. Revista de comunicación, cultira y arte, 4(1), 160-161.* https://www.publicacoes.ciac.pt/index.php/rotura/article/view/172/204
- Trujillo, C. (2019). *Comunicación interna y satisfacción laboral. Revista de investigación en ciencias sociales y humanidades,12(1),6* . doi:org/10.30545/academo.2025.n1.1045
- Viererbl, B., Denner, N., & Koch, T. (2022). *Comunicación interna informal. Revista Retos, 15(29), 168.* doi:10.17163/ret.n29.2025.10

Vivas, A., & Saavedra, P. (2018). *Comunicación interna*. *Revista Panamericana de Pedagogía*, 37, p. 56. doi:org/10.21555/rpp.vi37.2931

Zarzosa, A., Mendoza, F., Gantu, L., & Nivin, L. (2025). *Estilos de comunicación descendente, ascendente*. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*. 5 (1), 127 - 128. doi:10.32911/llalliq.2025.v5.n1.1250

A N N E X O S



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Anexo 1

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

SEM A 2026

ENCUESTA

Objetivo

Determinar la percepción de los colaboradores del área de selección de la consultora de talento humano acerca de la comunicación interna.

Instrucciones

La presente encuesta tiene una lista de afirmaciones, lea cuidadosamente cada una de ellas y elija la respuesta que mejor convenga.

Por favor solo elija una respuesta en cada afirmación y no deje ninguna en blanco. Toda la información que se obtenga será manejada confidencialmente y tiene fines exclusivamente académicos.

Gracias por su colaboración.

RESPUESTAS

5 = Siempre

4= Frecuentemente

3= Algunas veces

2= Ocasionalmente

1= Nunca

Dimensión: Comunicación Interna Formal: Empresa -Empleado

1. La empresa realiza evaluaciones regulares del personal en las que se discute lo que los colaboradores desean.

5 = Siempre

4= Frecuentemente

3= Algunas veces

2= Ocasionalmente

1= Nunca

2. Los gerentes interactúan formal y directamente con los colaboradores para descubrir cómo hacer que estén más satisfechos.

5 = Siempre

4= Frecuentemente

3= Algunas veces

2= Ocasionalmente

1= Nunca

3. Los gerentes se reúnen regularmente con los empleados para averiguar qué expectativas tienen de sus trabajos.

5 = Siempre

4= Frecuentemente

3= Algunas veces

2= Ocasionalmente

1= Nunca

4. La empresa encuesta a los empleados al menos una vez al año para evaluar la calidad del empleo.

5 = Siempre

4= Frecuentemente

3= Algunas veces

2= Ocasionalmente

1= Nunca

Dimensión: Comunicación Interna Informal: Supervisor – Empleado

1. Cuando estamos en el trabajo, nuestro supervisor regularmente nos habla para informarse sobre nuestro trabajo.

5 = Siempre

4= Frecuentemente

3= Algunas veces

2= Ocasionalmente

1= Nunca

2. Cuando estamos en el trabajo y nuestro supervisor nota que uno de nosotros está actuando de manera diferente a lo normal, intentará averiguar por qué.

5 = Siempre

4= Frecuentemente

3= Algunas veces

2= Ocasionalmente

1= Nunca

3. Cuando estamos en el trabajo, nuestro supervisor intenta descubrir qué queremos de la empresa.

5 = Siempre

4= Frecuentemente

3= Algunas veces

2= Ocasionalmente

1= Nunca

4. Cuando estamos en el trabajo, nuestro supervisor intenta averiguar nuestros verdaderos sentimientos sobre los trabajos.

5 = Siempre

4= Frecuentemente

3= Algunas veces

2= Ocasionalmente

1= Nunca

5. Nuestra empresa apoya a los empleados que desean adquirir educación adicional.

5 = Siempre

4= Frecuentemente

3= Algunas veces

2= Ocasionalmente

1= Nunca

6. Las políticas de nuestra empresa fomentan que los empleados desarrollen sus habilidades y carreras.

5 = Siempre

4= Frecuentemente

3= Algunas veces

2= Ocasionalmente

1= Nunca

Dimensión: Responsabilidad Social Corporativa Interna

1. Nuestra empresa implementa políticas flexibles para proporcionar un buen equilibrio entre el trabajo y la vida para sus empleados.

5 = Siempre

4= Frecuentemente

3= Algunas veces

2= Ocasionalmente

1= Nunca

2. La gerencia de nuestra empresa está principalmente preocupada por las necesidades y deseos de los empleados.

5 = Siempre

4= Frecuentemente

3= Algunas veces

2= Ocasionalmente

1= Nunca

3. Las decisiones gerenciales relacionadas con los empleados suelen ser justas.

5 = Siempre

4= Frecuentemente

3= Algunas veces

2= Ocasionalmente

1= Nunca

4. Estoy bastante satisfecho/a con mi trabajo.

5 = Siempre

4= Frecuentemente

3= Algunas veces

2= Ocasionalmente

1= Nunca

5. Disfruto mucho en el trabajo.

5 = Siempre

4= Frecuentemente

3= Algunas veces

2= Ocasionalmente

1= Nunca

6. Creo que mi trabajo es importante en la empresa.

5 = Siempre

4= Frecuentemente

3= Algunas veces

2= Ocasionalmente

1= Nunca

7. El logro en mi trabajo a menudo actúa como una fuente de motivación.

5 = Siempre

4= Frecuentemente

3= Algunas veces

2= Ocasionalmente

1= Nunca

Dimensión: Bienestar laboral

1. Mi lugar de trabajo es muy acogedor.

5 = Siempre

4= Frecuentemente

3= Algunas veces

2= Ocasionalmente

1= Nunca

2. Mi trabajo ofrece un amplio campo para el crecimiento profesional.

5 = Siempre

4= Frecuentemente

3= Algunas veces

2= Ocasionalmente

1= Nunca

3. Suelo mantener un equilibrio entre el trabajo y la vida familiar.

5 = Siempre

4= Frecuentemente

3= Algunas veces

2= Ocasionalmente

1= Nunca

4. A mi empresa le preocupan mucho sus empleados.

5 = Siempre

4= Frecuentemente

3= Algunas veces

2= Ocasionalmente

1= Nunca

5. Mi trabajo ofrece desafíos que ayudan a mejorar mis habilidades.

5 = Siempre

4= Frecuentemente

3= Algunas veces

2= Ocasionalmente

1= Nunca

Para la administración online de la encuesta a los colaboradores del área de selección de la Consultora de Talento Humano se utilizará una secuencia sin apartados, según las dimensiones mencionadas en la metodología. Se enumerará del 1 al 22 usando las mismas afirmaciones de la encuesta original. Enlace formulario de Google Forms: <https://forms.gle/7KV9wDkvvQbPbeuT8>
(Soler et ál., 2025, pp. 172-173)



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Anexo 2

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

SEM A 2026

FORMATO DE ENTREVISTA

Entrevistado/a:

Cargo:

Entrevistador:

Fecha:

Objetivo

Obtener respuestas en relación al proceso de selección de una consultora de talento humano acerca de la comunicación interna.

Instrucciones

Responder a las preguntas de forma clara, completa y sin salirse del tema.

Toda la información que se obtenga de la entrevista será manejada confidencialmente y tiene fines exclusivamente académicos.

Gracias por su colaboración.

Dimensión: Comunicación Interna Informal: Supervisor

1. ¿De qué manera retroalimenta a sus colaboradores?

2. ¿De qué manera indaga y soluciona conflictos?

3. ¿Cómo nota que el trabajador mejora después de la retroalimentación?

4. ¿Como se gestiona las relaciones entre los grupos en el área?

5. ¿Como se fomenta el desarrollo de conocimiento en el área entre jefe-subordinado de acuerdo al proceso?

6. ¿Como evalúan al colaborador según los procesos en el área?

7. ¿Qué acciones de mejora propondría en relación a la gestión de los procesos de selección?

(Soler et ál., 2025, pp. 172-173)

Anexo 3



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

SEM A 2026

FORMATO DE ENTREVISTA

Entrevistado/a:

Cargo:

Entrevistador:

Fecha:

Objetivo

Obtener respuestas en relación al proceso de selección de una consultora de talento humano acerca de la comunicación interna.

Instrucciones

Responder a las preguntas de forma clara, completa y sin salirse del tema.

Toda la información que se obtenga de la entrevista será manejada confidencialmente y tiene fines exclusivamente académicos.

Gracias por su colaboración.

Dimensión: Comunicación Interna Informal: Colaborador

1. ¿La información importante de la empresa llega a tiempo y de forma clara?

2. ¿Ha recibido atención en sus funciones por parte de la directora y supervisor para hacer bien su trabajo?

3. ¿Las funciones de su área las entiende claramente?

4. ¿La comunicación entre grupo, áreas o departamentos es fluida?

5. ¿Existen canales adecuados de comunicación para que pueda expresar opiniones o inquietudes relacionadas con mis funciones?

6. ¿Recibe capacitación, conversatorios, charlar, webinar o talleres que le ayuden en sus funciones?

7. ¿Qué acciones de mejora propone para lograr una comunicación más efectiva?

(Soler et ál., 2025, pp. 172-173)



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Anexo 4

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

SEM A 2026

FORMATO GRUPO FOCAL

1. ¿La información importante de la empresa llega a tiempo y de forma clara?

2. ¿Ha recibido atención en sus funciones por parte de la directora y supervisor para hacer bien su trabajo?

3. ¿La comunicación entre grupo, áreas o departamentos es fluida?

4. ¿Existen canales adecuados de comunicación para que pueda expresar opiniones o inquietudes relacionadas con mis funciones?

5. ¿Qué acciones de mejora propone para lograr una comunicación más efectiva?

(Soler et ál., 2025, pp. 172-173)

Síntesis del grupo focal

Preguntas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
1. ¿La información importante de la empresa llega a tiempo y de forma clara?	Información importante de la empresa generalmente llega a tiempo. En algunas ocasiones falta claridad y no se recibe la información adecuada.	Los comunicados oficiales y directrices clave se difunden de manera oportuna a través de los canales institucionales, lo que facilita el alineamiento con los objetivos de la organización.	La información llega a tiempo, pero no de forma clara ni completa.	La información importante se comunica de manera oportuna y clara. En algunas ocasiones podría existir un poco más de anticipación, pero en general la comunicación es adecuada.
2. ¿Ha recibido atención en sus funciones por parte de la directora y supervisor para hacer bien su trabajo?	Si ha recibido la atención necesaria para realizar bien las funciones de la directora. Cuando ha habido duda ha recibido orientación y apoyo.	Si ha contado con el acompañamiento y la retroalimentación necesarios por parte del liderazgo, lo que me ha permitido ejecutar mis funciones con claridad y respaldo.	Ha recibido atención en las funciones de forma presenciales, pero en las virtuales no ha tiempo.	Ha recibido apoyo y orientación por parte de la directora y supervisora cuando lo ha necesitado, lo que ha permitido desempeñar mejor las funciones y resolver inquietudes.

3. ¿La comunicación entre grupo, áreas o departamentos es fluida?	La comunicación de grupo es buena. Sin embargo, puede mejorar al momento de compartir información específica para evitar confusiones.	Es adecuada para la operación diaria, aunque siempre existen oportunidades para agilizar la interacción en proyectos interdepartamentales y evitar cuellos de botella.	La comunicación de grupo es poco por lo que debe promoverse.	La comunicación entre el equipo y las diferentes áreas es adecuada. Sin embargo, considero que siempre existen oportunidades para mejorar la coordinación y mantener una comunicación más fluida.
4. ¿Existen canales adecuados de comunicación para que pueda expresar opiniones o inquietudes relacionadas con mis funciones?	Si hay canales como la comunicación directa con la jefa, grupo de whatsapp, donde se expresa opiniones, dudas o inquietudes.	Se cuenta con espacios y medios que permiten transmitir ideas, consultas e inquietudes de manera directa al equipo de supervisión y dirección.	Existen canales como grupo de whatsapp, donde se expresa opiniones, dudas o inquietudes. También se comunica directo con la jefa, por correo, página web, redes laborales digitales.	Existen canales para expresar opiniones, sugerencias o inquietudes relacionadas con mis funciones. Considero importante continuar fomentando estos espacios de comunicación.
5. ¿Qué acciones de mejora propone para lograr una comunicación más efectiva?	Compartir la información con más anticipación y de manera más clara y tener reuniones breves cuando sea necesario.	-Implementar breves reuniones semanales o quincenales interáreas para revisar prioridades y mitigar reprocesos. -Reforzar el uso de una sola plataforma o cartelera digital para evitar que la información clave se disperse en chats informales.	Se debe Realizar acompañamiento y seguimiento continuo y a tiempo.	Considera que debería haber reuniones para aclarar los cargos ya que llegan en desorden y son variados.

		-Establecer feedback continuo para evaluar.		
--	--	---	--	--



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Calero Cedeño Silvia Eugenia**, con C.C: # **0924320815** autor/a del trabajo de titulación: **Plan de comunicación interna estratégica dirigido al personal de selección de una Consultora de Talento Humano de la ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología 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, **27 de agosto de 2026**

f. _____

Nombre: **Calero Cedeño, Silvia Eugenia**

C.C: **0924320815**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Plan de comunicación interna estratégica dirigido al personal de selección de una Consultora de Talento Humano de la ciudad de Guayaquil.		
AUTOR(ES)	Silvia Eugenia Calero Cedeño		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Psic. Belén Elizabeth Cabezas Córdova, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad De Psicología, Educación Y Comunicación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	27 de agosto de 2026	No. DE PÁGINAS:	79
ÁREAS TEMÁTICAS:	Comunicación interna estratégica, feedback y comunicación efectiva.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Comunicación estratégica, comunicación interna, comunicación efectiva, procesos, feedback, motivación, gestión del talento humano, bienestar y satisfacción.		
RESUMEN: El presente estudio tuvo como objetivo evaluar la comunicación interna estratégica desde la perspectiva de la comunicación organizacional para saber cómo funcionaba este tipo de comunicación en la empresa investigada. Se revisó teorías para sustentar esta investigación, teorías que proporcionaron un marco de referencia lo cual permitió comprender como se debe gestionar la comunicación interna empresarial. Se aplicaron técnicas de investigación para obtener información relevante para el análisis de las estrategias y canales utilizados por la empresa para identificar oportunidades de mejora a nivel organizacional, individual y grupal. En los hallazgos del estudio a través de las técnicas de investigación, los resultados mostraron que el feedback es un elemento fundamental para fortalecer la comunicación interna informal y promover la participación de los miembros de la empresa. Por lo tanto, la comunicación estratégica debe ser gestionada para que contribuya al fortalecimiento de los procesos organizacionales empresariales con el propósito de favorecer la relación entre la empresa, los colaboradores y clientes. En este sentido, el estudio permitió determinar aspectos susceptibles de mejora en la gestión de la comunicación interna y establecer una base para el fortalecimiento de las prácticas comunicacionales de la empresa.			
ADJUNTO PDF:	☒ SI	☐ NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593987034631	E-mail: silvia.calero@cu.ucsg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Cabezas Cordova Belen Elizabeth, Mgs.		
	Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413 - 1419		
	E-mail: belen.cabezas@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			