



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

CENTRO DE POSGRADOS

Tema:

**PLAN PARA MEJORÍA DE COMUNICACIÓN Y CLIMA LABORAL EN UNA
INSTITUCIÓN PÚBLICA DE PENIPE**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magister en
Psicología mención Comportamiento Humano y Desarrollo Organizacional**

Línea de investigación:

COMPORTAMIENTO HUMANO Y COMPETENCIAS

Autora:

Valeria Alejandra Chávez Peñafiel

Director:

Mg. Segundo Gonzalo Pazmay Ramos

Ambato – Ecuador

Noviembre 2025

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **VALERIA ALEJANDRA CHÁVEZ PEÑAFIEL**, con cédula de ciudadanía **0603776378**, autora del trabajo de graduación titulado: "PLAN PARA MEJORÍA DE COMUNICACIÓN Y CLIMA LABORAL EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA DE PENIPE", previo a la obtención del título profesional de **MAGISTER EN PSICOLOGÍA MENCIÓN EN COMPORTAMIENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, en el centro de **POSGRADOS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, noviembre 2025



Valeria Alejandra Chávez Peñafiel

CC. 0603776378

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

PLAN PARA MEJORÍA DE COMUNICACIÓN Y CLIMA LABORAL EN UNA
INSTITUCIÓN PÚBLICA DE PENIPE


Línea de investigación:

COMPORTAMIENTO HUMANO Y COMPETENCIAS

Autora:

Valeria Alejandra Chávez Peñafiel

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Lic. Mg.
CC. 1801564418

f. 

CALIFICADOR

Dayamy Lima Rojas, Lic. Mg.

f. 

CALIFICADOR

Víctor Manuel Cuadrado Rodríguez, Psic. Cl. Mg.

f. 

CALIFICADOR

Dayamy Lima Rojas, Lic. Mg.

f. 

DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr. Mg.

f. 

SECRETARIO GENERAL PUCESA


Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARIA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador
Noviembre 2025

DEDICATORIA

A mi esposo, mi compañero de vida, mi cómplice en los sueños y mi sostén en las tempestades. Por cada palabra de aliento en los momentos de duda, por tu paciencia infinita cuando el tiempo me arrebatava horas que pertenecían a ti, y por ser el reflejo de que el amor verdadero no se mide en días, sino en sacrificios compartidos. Esta victoria es tan tuya como mía. Gracias por permitir e incentivar cada paso para mi realización personal.

A mis hijos, mis ángeles terrenales, por llenar de sentido cada esfuerzo. Sus sonrisas fueron mi combustible en las noches largas, sus abrazos mi recompensa inmediata, y su inocencia el recordatorio de que todo sacrificio tiene un propósito noble. Ojalá este logro les enseñe que los sueños se conquistan con tenacidad y que, como les digo siempre, el cielo no es el límite.

A mis padres, por su amor, paciencia y apoyo inagotable en cada paso de este recorrido, por haberme enseñado que la educación es el legado más perdurable.

Y a mí misma, por no claudicar cuando el cansancio nublaba el horizonte, por renunciar a momentos irrepetibles con mi familia en aras de un propósito mayor, y por creer incluso en los días grises que era capaz de cruzar esta meta. Esta tesis no es solo un documento académico, sino un testimonio de que la resiliencia, cuando se alimenta de amor, jamás se agota.

Este logro es también de ustedes.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, expreso mi profundo agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Ambato, por brindarme la oportunidad de formarme académicamente, por su excelencia educativa y por los recursos que facilitaron este proceso de aprendizaje.

A mi esposo, por ser mi compañero incondicional, mi fortaleza en los momentos difíciles y mi mayor motivación para seguir adelante. Sin tu apoyo constante, este logro no habría sido posible.

A mis hijos, por ser la luz que ilumina mis días y la razón por la que persigo mis sueños. Cada esfuerzo ha valido la pena por ustedes.

A mis suegros, por su invaluable ayuda, por cuidar con amor a mis hijos cuando yo no podía estar presente y por ser un pilar fundamental para nuestra familia.

A mis padres, por su ejemplo de perseverancia, por sus consejos y por creer en mí en cada etapa de mi vida.

Finalmente, agradezco a mí misma, por no rendirme, por los sacrificios, las noches de estudio y la disciplina que me llevaron a culminar esta meta.

Este logro es el fruto del amor, la paciencia y el apoyo de quienes me rodean.
¡Gracias a todos!

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal diseñar un plan para la mejoría de la comunicación asertiva y el clima laboral en una institución pública de Penipe, para alcanzarlo se aplicó una investigación mixta con alcance correlacionar y corte transversal, de tipo bibliográfica y de campo.

Para la recolección de datos se utilizaron los cuestionarios validados sobre la comunicación organizacional y el clima laboral en los 240 empleados del GAD de Penipe, para el análisis se aplicó la metodología analítica comparativa e inductiva-deductiva, la interpretación de los datos se llevó a cabo por medio del software estadístico SPSS 26, para finalmente proponer una intervención basado en los resultados, misma que gira en torno a los cinco ejes con mayor conflicto siendo, la comunicación horizontal, las brechas intergeneracionales, la inestabilidad laboral, el clima laboral, y la compensación y condiciones de trabajo.

Se concluye que la comunicación organizacional incide con una relación positiva alta siendo el valor de $p=0.82$, en el clima laboral, por su parte se observó una comunicación descendente efectiva y una comunicación horizontal con debilidades que afecta en la cohesión del equipo.

Palabras clave: comunicación asertiva, clima laboral, institución pública.

ABSTRACT

The main objective of this research is to design a plan to improve assertive communication and the work environment in a public institution in Penipe, to achieve this, a mixed research with a correlational scope and cross-sectional, bibliographic and field type was applied.

For data collection, validated questionnaires on organizational communication and work environment were used in the 240 employees of the GAD of Penipe, for the analysis, the comparative and inductive-deductive analytical methodology was applied, the interpretation of the data was carried out through the statistical software SPSS 26, to finally propose an intervention based on the results, which revolves around the five axes with the greatest conflict being, horizontal communication, intergenerational gaps, job instability, work environment, and compensation and working conditions.

It is concluded that organizational communication has a high positive relationship with a p value = 0.82, in the work environment, on the other hand, effective downward communication and horizontal communication with weaknesses that affect team cohesion were observed.

Keywords: *assertive communication, work environment, public institution.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	5
1.1. Comunicación	5
1.2. Clima laboral	10
1.3. Experiencias y modelos aplicados en la gestión del clima laboral en gobiernos locales	16
1.4. Elaboración del plan de intervención	18
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	21
2.1. Tipo y enfoque de la investigación	21
2.2. Población, muestra y recolección de información	22
2.3. Procesamiento y análisis de información.....	25
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
3.1. Datos sociodemográficos	26
3.2. Nivel de comunicación organizacional	29
3.3. Estado actual del clima laboral.....	34
3.4. Correlación entre la comunicación organizacional y el clima laboral.....	40
CONCLUSIONES.....	46
RECOMENDACIONES	47
BIBLIOGRAFÍA	49
ANEXOS	53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Correlación de Spearman de Comunicación – Clima Laboral.	40
Tabla 2. Matriz de propuesta de intervención	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Población según el Género	26
Figura 2. Población según la edad	26
Figura 3. Población según el Estado Civil	27
Figura 4. Población según el tipo de contrato	27
Figura 5. Población según el Área de trabajo.....	28
Figura 6. Resultados globales del Cuestionario de Comunicación Organizacional	30
Figura 7. Resultados sobre comunicación ascendente del cuestionario de comunicación organizacional	31
Figura 8. Resultados sobre comunicación descendente del cuestionario de comunicación organizacional	32
Figura 9. Resultados sobre comunicación horizontal del cuestionario de comunicación organizacional	33
Figura 10. Resultados Globales del Cuestionario de Clima laboral.....	35
Figura 11. Resultados del Área De Motivación del Cuestionario de Clima laboral	35
Figura 12. Resultados del Área De Comunicación del Cuestionario de Clima laboral	36
Figura 13. Resultados del Área De Compensación del Cuestionario de Clima laboral	37
Figura 14. Resultados del Área De Liderazgo del Cuestionario de Clima laboral .	38
Figura 15. Resultados del Área De Condiciones Laborales del Cuestionario de Clima laboral	38

INTRODUCCIÓN

Antecedentes teóricos y prácticos

Diversos estudios han demostrado que la comunicación está estrechamente relacionada con el clima laboral en las empresas, por ejemplo, Martínez-Alcudia et al. (2021) llevó a cabo en el contexto de las organizaciones públicas y se centró en analizar el impacto de la comunicación asertiva en el clima laboral. El estudio concluyó que la comunicación asertiva mejora significativamente el ambiente laboral, contribuyendo a la resolución de conflictos y a la eficiencia organizacional. Además, sugirieron que la formación en habilidades comunicativas es esencial para mejorar el clima laboral en las instituciones públicas.

Por su parte, González y Pérez (2018) analizaron en España el papel de la comunicación asertiva en la mejora de la cohesión grupal y el clima laboral dentro de equipos de trabajo en el sector público. Los resultados mostraron que los equipos con mayores niveles de comunicación asertiva presentaban menos conflictos, mayor cooperación y un clima laboral más positivo.

Cruz (2019) en México, estudió el impacto de la comunicación asertiva en la gestión pública, concluyendo que una comunicación efectiva es crucial para el buen funcionamiento de las entidades gubernamentales. La investigación mostró que una comunicación clara entre empleados y directivos facilita la resolución de conflictos y mejora el clima laboral en las instituciones públicas.

En el contexto de Colombia y Perú, Téllez y López (2018) y Alvarado (2016) respectivamente examinaron las prácticas de comunicación asertiva en la salud pública y la satisfacción de los empleados, coincidiendo que esta habilidad reduce las tensiones entre empleados, y mejora la calidad de la atención al cliente, mejorando no solo su satisfacción individual sino también realzando su productividad.

En un contexto nacional, Andino-Jaramillo y Palacios-Soledispa, (2023); Yautibug et al., (2022) realizaron una intervención mediante una estrategia de comunicación asertiva para el mejoramiento del clima laboral en una unidad educativa en Santo Domingo de Ecuador, concluyendo que la comunicación efectiva reduce la sobrecarga laboral obteniendo un notable aumento en la satisfacción y eficiencia de los empleados.

Finalmente, en Riobamba, Yautibug et al., (2022), investigó el clima laboral y los determinantes en el hospital San Juan, descubriendo que el entorno laboral, la actitud ante el trabajo, el relacionamiento y las perspectivas son factores determinantes dentro de esta variable, si bien el clima laboral encontrado era aceptable, los resultados sugirieron que el relacionamiento, es decir, la forma de comunicar las necesidades individuales, es uno de los factores con mayor impacto y mayor inconformidad en relación a los otros datos.

Situación problemática

La presente investigación surge de la necesidad de analizar la relación entre la comunicación organizacional y el clima laboral en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Penipe. Una comunicación interna deficiente puede afectar el ambiente de trabajo, la productividad y la satisfacción de los colaboradores, lo que hace fundamental evaluar su impacto en la organización.

Este estudio es relevante para la institución, permitirá identificar oportunidades de mejora en los procesos comunicativos y en la gestión del clima laboral, favoreciendo un entorno más eficiente y colaborativo.

El objetivo general de la investigación es diseñar un plan para la mejoría de la comunicación asertiva y el clima laboral en una institución pública de Penipe, con el fin de proponer estrategias que optimicen ambos aspectos. Para ello, se empleará un enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas, como encuestas a los colaboradores, y cualitativas, como entrevistas a líderes y análisis documental.

Se espera que los resultados permitan identificar fortalezas y debilidades en la comunicación interna, así como su impacto en el ambiente laboral. Con base en estos hallazgos, se podrán diseñar estrategias que mejoren la interacción entre los equipos de trabajo, fomenten un clima organizacional positivo y contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Planteamiento de problema

En el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Penipe, la comunicación organizacional desempeña un papel clave en la coordinación de actividades, la toma de decisiones y el desempeño laboral. Sin embargo, se han identificado deficiencias en los procesos comunicativos internos, lo que puede generar desinformación, falta de alineación en los objetivos institucionales y conflictos entre los colaboradores. Estos factores pueden afectar negativamente el clima laboral, disminuyendo la motivación, la productividad y la satisfacción de los empleados.

A pesar de la importancia de una comunicación efectiva, no se cuenta con un diagnóstico claro sobre cómo esta influye en el clima organizacional, lo que dificulta la implementación de estrategias de mejora adecuadas. En este contexto, es necesario analizar la relación entre la comunicación interna y el ambiente laboral para fortalecer la gestión institucional y optimizar el desempeño de la organización.

¿Cómo influye la comunicación organizacional en el clima laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Penipe y qué estrategias pueden implementarse para mejorarlo?

¿De qué manera se puede diseñar un plan de mejora a partir del diagnóstico de la comunicación y el clima laboral en una institución pública de Penipe?

Idea a defender

Es posible elaborar un plan de mejora a partir del diagnóstico de la comunicación asertiva y el clima laboral en una institución pública de Penipe.

Objetivo general

Diseñar un plan para la mejoría de la comunicación asertiva y el clima laboral en una institución pública de Penipe.

Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente la mejoría de la comunicación organizacional y el clima laboral.
- Determinar el nivel de comunicación organizacional y el clima laboral en el GAD Penipe.
- Analizar la correlación entre la comunicación organizacional y el clima laboral en el GAD Penipe.
- Estructurar un plan para la mejoría de la comunicación organizacional y el clima laboral en una institución pública de Penipe.

Justificación

En base a todo lo antes mencionado, el presente trabajo de investigación enfatiza su importancia, la comunicación asertiva es clave para todo tipo de relación, en una relación laboral ha quedado planteado y verificado por varios autores que la comunicación es una pieza clave para un clima laboral exitoso. En el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) del Cantón Penipe, se ha palpado una fuerte inconformidad en el personal, disminuyendo no solo su satisfacción dentro de sus labores, sino también afectando directamente a la eficiencia de sus actividades relacionadas a la resolución de las necesidades de la ciudadanía.

Generar un plan de intervención que mejore la comunicación entre los funcionarios, que no solo genere un aprendizaje individual, sino que también aclare malentendidos y den solución a dudas o desacuerdos mediante un sistema de acuerdos y compromisos, es de gran relevancia para mejorar la satisfacción laboral de los trabajadores y la satisfacción del cliente debido a la mejora sustancial en el rendimiento laboral.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Comunicación

Las habilidades de comunicación efectivas son esenciales para las comunicaciones empresariales eficaces. En esencia, el objetivo de la comunicación es transmitir información de una persona a otra, de manera que el emisor y el receptor entiendan el mensaje de la misma forma. La responsabilidad de una comunicación clara suele recaer en el emisor. Sin embargo, el receptor también es responsable de confirmar que ha entendido el mensaje claramente. La comunicación es un proceso dinámico y cíclico (Díaz-Chuquipiondo, 2021).

Desglosar el ciclo de comunicación en sus cinco partes es útil para comprender las responsabilidades tanto del emisor como del receptor, así como para identificar las barreras de comunicación.

Paso 1 - Formación de la idea: El proceso de comunicación comienza cuando el emisor tiene una idea que desea comunicar. La idea estará influenciada por factores complejos que rodean al emisor. El emisor debe comenzar por clarificar la idea y su propósito. ¿Qué es exactamente lo que quiere lograr? ¿Cómo es probable que el mensaje sea percibido? Conocer esta información aumenta las posibilidades de una comunicación exitosa (Smith et al., 2019).

Paso 2 - Codificación del mensaje: La idea debe ser codificada en palabras, símbolos y gestos que transmitan significado. Debido a que no hay dos personas que interpreten la información exactamente de la misma manera, el emisor debe tener cuidado de elegir palabras, símbolos y gestos que sean comúnmente entendidos para reducir las posibilidades de malentendidos. Por lo tanto, el emisor debe ser consciente de las habilidades de comunicación, actitudes, experiencias y cultura del receptor para asegurar una comunicación clara (Smith et al., 2019).

Paso 3 - Transmisión del mensaje: Elegir el medio para transmitir el mensaje es el siguiente paso en el proceso de comunicación. Los mensajes pueden transmitirse

de manera verbal, escrita o visual. Para que ocurra una comunicación clara, el medio y el mensaje deben coincidir (Smith et al., 2019).

Paso 4 – Decodificación: Cuando el mensaje llega al receptor, este debe decodificarlo para entender su significado intencionado. Por lo tanto, el receptor debe traducir las palabras, símbolos y gestos tal como el emisor los planeó. Debido a que no hay dos personas que interpreten la información exactamente de la misma manera, una decodificación incorrecta puede llevar a malentendidos. La decodificación exitosa es más probable cuando el receptor crea un ambiente receptivo y evita distracciones. Los receptores alertas se esfuerzan por entender tanto las señales verbales como no verbales, evitan prejuizar el mensaje y esperan aprender de la comunicación (Smith et al., 2019).

Paso 5 – Retroalimentación: Una parte vital del proceso de comunicación es la retroalimentación. La retroalimentación ocurre cuando el emisor y el receptor verifican que el mensaje fue entendido como se pretendía. La retroalimentación es una responsabilidad compartida entre el emisor y el receptor y puede ser verbal o no verbal. Por ejemplo, el emisor puede solicitar retroalimentación preguntando: "¿Tienes alguna pregunta?" El emisor también puede mejorar el proceso de retroalimentación proporcionando solo la cantidad de información que el receptor puede manejar. Los receptores pueden fomentar una comunicación clara proporcionando retroalimentación clara, oportuna, descriptiva y sin prejuicios (Smith et al., 2019).

En situaciones profesionales, especialmente en aquellas importantes como entrevistas de trabajo o reuniones con clientes, donde el éxito depende completamente de lo bien que se comunique a través de los canales verbales y no verbales, es extremadamente importante tener un control total del proceso de comunicación para presentarse como un profesional orientado a los detalles, alguien en quien se puede confiar para hacer el trabajo perfectamente (Santillán-Aguirre, 2022).

Solución de problemas de mala comunicación

Con una visión general básica del proceso de comunicación, solucionar los problemas de barreras de comunicación se convierte en una cuestión de identificar en qué parte del proceso de comunicación se encuentra el problema: con el emisor y el mensaje que elabora, el receptor y su mensaje de retroalimentación, o el canal en el contexto del entorno entre ellos. Identificar el culpable puede ayudar a evitar errores costosos en los negocios. Según Susan Washburn, los problemas de comunicación pueden llevar a (Smith et al., 2019):

- Conflicto, relaciones dañadas y animosidad dentro de una oficina, y pérdida de negocios con clientes.
- Pérdida de productividad y recursos desperdiciados en solucionar problemas que podrían haberse evitado con una comunicación adecuada.
- Ineficiencia al tardar mucho más en realizar tareas que podrían completarse fácilmente con una mejor comunicación, lo que lleva a retrasos y plazos incumplidos.
- Oportunidades perdidas.
- Objetivos no cumplidos debido a requisitos o expectativas poco claros o cambiantes.

Barreras de comunicación

El proceso de comunicación puede parecer simple, pero no lo es. Existen muchas barreras y distracciones que pueden inhibir una comunicación clara entre el emisor y el receptor. Cualquier cosa que interfiera con la comunicación clara se llama "ruido". La comunicación clara puede mejorarse aprendiendo a reconocer los ruidos, o barreras a la comunicación clara, que interrumpen los diversos pasos del proceso de comunicación (Hernández y Duana, 2021).

Desvío (*Bypassing*): Diferentes palabras tienen diferentes significados para diferentes personas. El desvío ocurre cuando dos personas atribuyen significados diferentes a la misma palabra. Para que la comunicación sea exitosa, el emisor y el

receptor deben atribuir el mismo significado a las palabras, gestos y símbolos utilizados para componer un mensaje. Por lo tanto, usar palabras concretas y símbolos y gestos comúnmente entendidos disminuirá las posibilidades de mala comunicación (Smith et al., 2019).

Marco de referencia: Todos experimentan el mundo a través de una perspectiva única basada en experiencias individuales, antecedentes, cultura, personalidad y muchos otros factores. Por lo tanto, no hay dos personas que experimenten el mundo exactamente de la misma manera. Para asegurar que la comunicación sea clara, el emisor debe ser consciente de su propio marco de referencia y del marco de referencia del receptor para lograr una comunicación clara. Por ejemplo, el marco de referencia entre los *baby boomers* y los *millennials* es bastante diferente. Por lo tanto, la comunicación intergeneracional en el lugar de trabajo puede llevar a malentendidos si el emisor y el receptor no tienen en cuenta los diferentes marcos de referencia (Smith et al., 2019).

Habilidades lingüísticas: No importa cuán grande sea el mensaje, no será entendido o apreciado plenamente si no se utilizan las habilidades orales y escritas adecuadas para expresarlo. Errores de ortografía, gramática, estructura de oraciones y fluidez interfieren con la comunicación clara. Además, el uso de jerga, *slang* y palabras desconocidas también disminuirá la claridad de la comunicación (Smith et al., 2019).

Distracciones: Interferencias emocionales, distracciones físicas e interrupciones digitales también disminuirán la claridad de la comunicación. Dar forma a un mensaje objetivo es difícil cuando uno siente alegría, miedo, resentimiento, hostilidad, tristeza u otra emoción fuerte. Las distracciones físicas, como una acústica defectuosa, una apariencia descuidada y un formato descuidado, así como la multitarea, la sobrecarga de información y las demandas conflictivas, pueden interferir con la comunicación clara. Enfocarse en lo importante y evitar interrupciones aumenta las posibilidades de una comunicación efectiva (Smith et al., 2019).

Mala comunicación relacionada con el emisor: La responsabilidad del emisor de un mensaje es hacer que sea lo más fácil posible entender el significado que se pretende transmitir. Si es necesario trabajar para que el punto quede claro, es responsabilidad del emisor hacer todo lo posible para que eso suceda. La gramática, la puntuación e incluso el diseño de documentos en materiales escritos, así como las excelentes habilidades conversacionales y de presentación, son fundamentales (Hernández y Duana, 2021; Santillán-Aguirre, 2022).

Los errores del emisor en estos aspectos de la comunicación llevan a la confusión y frustración de los lectores y audiencias, lo que obstaculiza que entiendan el significado que se pretendía. Si los emisores de mensajes no anticipan las necesidades de su audiencia y no logran decir o escribir lo correcto de la manera adecuada para transmitir sus mensajes, ellos cargan con la responsabilidad de la mala comunicación. Si el emisor tiene alguna duda de que su mensaje está siendo entendido, también es su responsabilidad verificar que así sea. Por ejemplo, si se está dando una presentación, se pueden emplear varias técnicas para asegurarse de que la audiencia siga el mensaje (Santillán-Aguirre, 2022):

- Asegurarse de que puedan escuchar correctamente proyectando la voz para que incluso las personas en la última fila escuchen bien.
- Involucrar a la audiencia pidiendo que levanten la mano en respuesta a preguntas relacionadas con el tema.
- Pedir que hagan preguntas si no entienden algo, fomentando un ambiente en el que se sientan cómodos para preguntar.
- Destacar los puntos importantes y, varios minutos después, pedir que los resuman cuando se relacionen con otro punto clave.

Mala comunicación relacionada con el canal: Los errores también pueden atribuirse al medio del mensaje, como la tecnología y el entorno. Algunos de estos factores pueden ser decisiones del emisor, pero otros están fuera del control de cualquiera. Por ejemplo, si se necesita acordar los términos de una venta con un proveedor en otra ciudad antes de redactar la factura y el tiempo es crucial, enviar

un correo electrónico y esperar una respuesta rápida sería ineficiente si no se sabe si hay alguien disponible para responder de inmediato (Campos, 2022).

En su lugar, una llamada telefónica sería más apropiada. Si las líneas telefónicas e internet están caídas debido a un mal funcionamiento del equipo, el problema está fuera del control del emisor. De lo contrario, depende completamente del emisor usar los canales correctos de la manera adecuada en los entornos más propicios para una comunicación clara y lograr el objetivo (Martínez Torres, 2012).

Mala comunicación relacionada con el receptor: La responsabilidad del receptor de un mensaje es poder leer o escuchar activamente no solo el mensaje en sí, sino también entender los matices de ese mensaje en contexto. Por ejemplo, si un empleado nuevo recibe una declaración de su gerente que, junto con señales no verbales, sugiere una invitación a almorzar, sería una oportunidad profesional que vale la pena aprovechar. Si el receptor no interpreta correctamente estas señales, podría perderse una oportunidad valiosa (Martínez Torres, 2012).

En general, el receptor puede carecer del conocimiento para entender el mensaje, lo que puede deberse a que el emisor no se adaptó a su situación. Por ejemplo, si se usa un lenguaje formal y palabras sofisticadas, pero el receptor no las entiende porque tiene el inglés como idioma adicional, la responsabilidad recae en el emisor por no adaptar su mensaje (Díaz-Chuquipiondo, 2021). Otro problema del receptor puede tener que ver con la actitud. Si un receptor está demasiado confiado y no mantiene la mente abierta para aprender y seguir instrucciones, es probable que fracase en la comunicación. Los empleadores valoran a los empleados que pueden resolver problemas por su cuenta, pero no a aquellos que no pueden seguir instrucciones (Cadena, 2023).

1.2. Clima laboral

Hablar del clima laboral implica, en cierta medida, referirse a los diversos ambientes que pueden coexistir dentro de una empresa. Estos entornos suelen estar moldeados por las personalidades de los miembros del equipo, pero, sobre todo,

por las dinámicas que se establecen entre ellos, las cuales resultan de una combinación compleja de interacciones humanas (Quezada-Rodríguez et al., 2020).

Por dinámica se entiende el resultado de las relaciones entre los individuos, un resultado que varía según las circunstancias, el estado emocional de las personas en un momento dado y la etapa en la que se encuentran dentro de su ciclo de vida (Flores y Delgado, 2022).

Un factor clave que influye en la configuración de un tipo de entorno laboral u otro es el estilo de liderazgo de los directivos y jefes de equipo. No es lo mismo trabajar bajo la dirección de personas amables, accesibles, coherentes y seguras de sí mismas, que bajo el mando de individuos inmaduros, desorganizados, incoherentes o que reaccionan con pánico ante situaciones de presión. Los estilos de liderazgo tienen un impacto directo en el ambiente de trabajo dentro de una organización (Albán, 2020).

Entornos laborales basados en la confianza

Existen diversas clasificaciones de los tipos de ambiente laboral, las cuales suelen establecer categorías en función del grado de participación e influencia que tienen los empleados en las decisiones de la empresa. Este continuo va desde entornos con alta participación y flexibilidad hasta aquellos con menor involucramiento y una estructura jerárquica más rígida (Ruíz Díaz, 2021).

Así, se pueden identificar cuatro tipos principales de ambientes laborales: autoritario, paternalista, consultivo y participativo. En el entorno autoritario, los empleados tienen escaso o nulo poder de decisión, la dirección deposita poca confianza en ellos. Por el contrario, en el entorno participativo, los empleados ejercen una influencia significativa en las decisiones de la empresa, lo que refleja un alto nivel de confianza por parte de la dirección (Vergara et al., 2022).

Estos diferentes tipos de entornos no solo afectan la capacidad de los empleados para tomar decisiones o ser proactivos en temas relevantes para la organización. También influyen en su margen de acción, en su capacidad para influir en los resultados de su trabajo y, especialmente, en la confianza que la empresa y quienes la dirigen deposita en ellos. Esto, a su vez, impacta en su grado de compromiso, implicación, creatividad y, por supuesto, en el clima laboral que prevalece en los equipos (Márquez, 2019) .

Considerando lo anterior, es posible establecer una clasificación alternativa de los entornos laborales basada en el tipo de vínculo que se promueve entre los trabajadores y la empresa. Para ello, se puede recurrir a la teoría del apego desarrollada por el psicólogo y psiquiatra británico John Bowlby, quien estudió el vínculo que los niños establecen con sus cuidadores primarios durante los primeros años de vida (Ruíz Díaz Morales, 2021).

Bowlby observó que, cuando los cuidadores son consistentes, disponibles y competentes para satisfacer las necesidades del niño, este desarrolla un apego seguro. En este caso, el niño se siente cómodo en presencia de sus cuidadores, experimenta ansiedad ante su ausencia y alegría al regresar. Este apego seguro permite al niño explorar su entorno con confianza, sin necesidad de verificar constantemente la presencia de los adultos (Flores y Delgado, 2022).

Por el contrario, cuando los cuidadores no son consistentes o no satisfacen adecuadamente las necesidades del niño, se desarrolla un apego inseguro. Este puede manifestarse como indiferencia hacia los cuidadores, reacciones ambivalentes (alternando entre dependencia y rechazo) o, en los casos más graves, desorganización emocional (sin un patrón claro de comportamiento) (Ruíz Díaz Morales, 2021).

Entornos laborales seguros e inseguros

Trazando un paralelismo entre la teoría del apego y los entornos laborales, es posible distinguir dos grandes categorías: entornos de trabajo seguros y entornos de trabajo inseguros.

- **Entornos de trabajo seguros:** Se caracterizan por un clima laboral positivo, en el que los empleados perciben que la organización se preocupa por su bienestar físico y psicológico. Existe un alto nivel de confianza mutua entre los directivos y los empleados, así como una sensación de previsibilidad y estabilidad. La empresa es vista como un lugar favorable para trabajar, lo que reduce el deseo de abandonarla ante la primera oportunidad (Albán, 2020).
- **Entornos de trabajo inseguros:** En estos entornos predomina un clima laboral negativo. Los empleados no confían en que la empresa vele por su bienestar o prevenga factores de riesgo psicosocial. Aunque superficialmente pueda parecer funcional, la dinámica subyacente se basa en la desconfianza y el descontento. Los directivos suelen ser desorganizados, inconsistentes y carentes de habilidades de liderazgo efectivo. Además, tienden a alternar entre expresiones de simpatía y afecto con actitudes frías o de agresión pasiva (Quezada-Rodríguez et al., 2020).

En los entornos laborales inseguros ya sea que tiendan a la desafección, la ambivalencia o la desorganización es común que las decisiones carezcan de solidez, lo que impide la previsibilidad necesaria para garantizar relaciones estables y seguras. Esto, a su vez, afecta negativamente la motivación, el compromiso y la productividad de los empleados.

Importancia de la comunicación en el lugar de trabajo

La comunicación en el lugar de trabajo es mucho más compleja de lo que aparenta. No se trata solo de ir a trabajar, asignar tareas y completar los proyectos a tiempo; es mucho más complejo. Si bien puede parecer fácil, existen varios niveles para

lograr una buena comunicación en el lugar de trabajo (Quezada-Rodríguez et al., 2020).

Una comunicación eficaz en el lugar de trabajo mejora la satisfacción y el bienestar de los empleados, mejora la eficiencia del equipo, agiliza la resolución de conflictos, mejora la capacidad de resolución de problemas y, en última instancia, genera éxito financiero para la organización (Díaz Ortiz y Chávarry Ysla, 2022). Por otro lado, una comunicación deficiente con los compañeros y los equipos puede generar fricciones, lo que podría tener un efecto dominó en el trabajo. A continuación, se presentan algunas características de una buena comunicación (Vergara et al., 2022):

- **Claridad y concisión:** La comunicación formal debe ser clara y concisa, eliminando cualquier posibilidad de malentendido. Es esencial transmitir los mensajes de forma directa, evitando la jerga y las complicaciones excesivas. Por *ejemplo*, la alta dirección y los ejecutivos prefieren una comunicación clara y concisa en las reuniones importantes.
- **Escucha activa:** La comunicación no se trata solo de hablar; también se trata de escuchar. La escucha activa implica concentrarse por completo en lo que se dice en lugar de escuchar pasivamente el mensaje. Esta práctica de comunicación bidireccional fomenta una mayor comprensión y promueve un entorno de trabajo más inclusivo.
- **Comunicación no verbal positiva:** Una parte importante de la comunicación es no verbal. El lenguaje corporal, el contacto visual y el tono de voz son fundamentales para transmitir mensajes y emociones. Tener en cuenta estos aspectos puede mejorar enormemente la comunicación en el lugar de trabajo.
- **Retroalimentación:** La retroalimentación abierta y constructiva es vital para la comunicación en el lugar de trabajo. Ayuda al desarrollo personal, contribuye al avance de los objetivos del equipo y ayuda a desarrollar las habilidades de la comunicación del equipo.

Tipos de comunicaciones en el lugar de trabajo

La comunicación en el lugar de trabajo es vital para el éxito de la organización y abarca diversas formas, cada una de las cuales cumple diferentes propósitos, pero que en conjunto contribuyen a crear un entorno cohesionado y productivo. Comprender estos tipos puede ayudar a elegir la forma más eficaz de transmitir mensajes, compartir información y facilitar el diálogo entre los miembros del equipo. Estos son los tipos de comunicación más comunes (Ledezma Torres, 2022):

- **Comunicación verbal:** Incluye conversaciones cara a cara, reuniones de equipo, presentaciones, charlas telefónicas y videoconferencias. La comunicación verbal es esencial para explicar ideas complejas, brindar retroalimentación inmediata y generar conexiones personales. Las presentaciones efectivas, por ejemplo, son una forma de comunicación verbal que es clave para involucrar a los miembros del equipo, fomentar la colaboración e impulsar el éxito organizacional.
- **Comunicación escrita:** Comprende correos electrónicos, informes, cartas, memorandos y mensajería instantánea. Es fundamental para documentar información, brindar instrucciones detalladas y garantizar un registro de las comunicaciones. La comunicación escrita es la preferida para los avisos oficiales y cuando se necesita claridad y permanencia.
- **Comunicación no verbal:** Incluye el lenguaje corporal, las expresiones faciales, los gestos, el tono de voz y los elementos visuales, como los gráficos y las imágenes que se utilizan en las presentaciones. Las señales no verbales pueden influir significativamente en la interpretación de las comunicaciones verbales y escritas, creando una impresión duradera que mejora la comprensión y la retención.
- **Comunicación visual:** Este tipo de comunicación utiliza recursos visuales como gráficos, cuadros, diagramas y vídeos para transmitir información. Es especialmente eficaz para desglosar información compleja en segmentos de fácil comprensión, lo que garantiza la comprensión de conceptos clave y facilita la mejora de los procesos de toma de decisiones.

- **Comunicación interactiva:** Esta forma dinámica fomenta la participación activa y el diálogo, como sesiones de intercambio de ideas, talleres y presentaciones interactivas. Crea un entorno de trabajo dinámico al acoger preguntas y debates, generar conversaciones que inviten a la reflexión, conducir a la resolución colectiva de problemas y fomentar ideas innovadoras.

Comprender y aprovechar las fortalezas de cada tipo de comunicación puede tener un impacto significativo en la capacidad de una organización para transmitir mensajes de manera eficaz, alinear los esfuerzos del equipo, mejorar la productividad y alcanzar objetivos estratégicos.

1.3.Experiencias y modelos aplicados en la gestión del clima laboral en gobiernos locales

La gestión del clima laboral en gobiernos locales ha sido abordada a través de diversas estrategias y modelos adaptados a las particularidades de cada región. Estas iniciativas buscan mejorar el ambiente de trabajo, fomentar la colaboración entre empleados y garantizar condiciones laborales adecuadas, lo que a su vez impacta positivamente en la calidad de los servicios públicos. A continuación, se presentan algunas de las experiencias y enfoques más destacados, organizados en temas clave que incluyen participación ciudadana, herramientas digitales, políticas de salud y seguridad, ámbito educativo, calidad de vida laboral, liderazgo participativo, equipos autodirigidos, evaluaciones periódicas y programas de inteligencia emocional.

- **Participación ciudadana y transparencia:** En Medellín, Colombia, se destacó la promoción de la participación ciudadana y la transparencia como parte de una estrategia integral para mejorar el ambiente laboral (Rodríguez & Gómez, 2020). De manera similar, en Colombia se han implementado programas de seguridad y salud laboral en entidades públicas distritales, los cuales buscan garantizar el cumplimiento de estándares mínimos de seguridad y promover un ambiente laboral seguro y saludable mediante

evaluaciones sistemáticas y estrategias de mejora continua (Rodríguez-Rojas et al., 2020).

- **Herramientas digitales:** Barcelona, España, ha sido un referente en el uso de plataformas digitales para fomentar la comunicación interna y la colaboración entre empleados, lo que ha contribuido a crear un entorno laboral más dinámico y conectado (Sánchez, 2021).
- **Políticas de salud y seguridad:** En Brasil, se han implementado políticas ergonómicas en instituciones públicas, enfocadas en evaluar las condiciones físicas del lugar de trabajo y garantizar la comodidad y seguridad de los empleados (Vergara et al., 2022).
- **Ámbito educativo:** Estudios como el de Félix Luna (2022), en Perú, han demostrado que un buen clima institucional está directamente relacionado con una gestión administrativa eficiente en instituciones públicas de educación media. Asimismo, en Costa Rica, se ha observado que un clima organizacional adecuado en centros educativos públicos está asociado con buenas relaciones interpersonales, cohesión de grupo y motivación, aunque se han identificado áreas de mejora en la comunicación y las condiciones laborales (Blanco-López et al., 2021).
- **Calidad de vida laboral:** En México, se han desarrollado escalas para medir la calidad de vida laboral en hospitales públicos, permitiendo evaluar factores como el bienestar individual, las condiciones laborales y la organización. Estas herramientas han contribuido a mejorar el clima laboral y el desempeño de los empleados (Hernández-Vicente et al., 2017).
- **Liderazgo participativo:** El liderazgo participativo ha demostrado ser efectivo al fomentar la participación, el debate y el cambio en las organizaciones, lo que incrementa la motivación y el compromiso de los empleados (Garbanzo & Orozco, 2010).
- **Equipos autoguidados:** La implementación de equipos de trabajo autoguidados, donde los empleados tienen autonomía para tomar decisiones, ha mostrado resultados positivos en la mejora del clima laboral y la colaboración (Quezada-Rodríguez et al., 2020).

- **Evaluaciones periódicas:** La aplicación de evaluaciones periódicas de clima organizacional permite identificar las percepciones de los empleados y tomar medidas correctivas. En instituciones de salud pública en Colombia, por ejemplo, se ha observado que un clima organizacional participativo y consultivo contribuye a un mejor desempeño y una mayor satisfacción laboral (Amaya, 2020).
- **Inteligencia emocional:** Programas de capacitación en inteligencia emocional han sido implementados en algunos gobiernos locales para mejorar la gestión de las emociones y las relaciones interpersonales, reduciendo el estrés laboral y fortaleciendo el clima organizacional (Díaz y Chávarry, 2022).

1.4. Elaboración del plan de intervención

Para la realización de un correcto plan de intervención para la gestión empresarial, se ha encontrado 7 pasos a seguir, identificación del problema, definición de objetivos, diseño de la intervención, implementación, evaluación, comunicación y sostenibilidad. Estos pasos son de gran importancia para lograr aplicar y medir la efectividad de esta.

El primer paso es la identificación del problema o necesidad, en este punto Schein (2017), establece que es de suma importancia realizar un diagnóstico profundo de la cultura organizacional para comprender todos los problemas subyacentes y la raíz de los mismo. Esto es relevante, el no tener una idea clara del problema, podría repercutir en un diseño incorrecto con soluciones ineficaces o contraproducentes.

Con el diagnóstico bien definido, se procede a la definición de objetivos, Drucker (2006) y Kotter (2012), proponen utilizar el método SMART, es decir, establecer objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y en un periodo específico de tiempo, los mismos deberán estar alineados a los objetivos de la organización.

Basados en los objetivos bien planteados, se realiza el diseño de la intervención, Duque (2014), cita al modelo de intervención de Lewin en 1951, "descongelar-

cambiar-recongelar", en donde sugiere que las intervenciones deben tener tres fases fundamentales, en la fase de "descongelar", se prepara al equipo para un posible cambio de pensamiento, es decir mediante cualquier recurso es necesario incentivar al equipo a estar dispuestos a la modificación de actitudes, procesos, directrices, etc. La segunda fase "cambiar", hace referencia a la implementación de las modificaciones necesarias para solucionar los problemas identificados, y finalmente en la fase de "recongelar" se consolida las nuevas prácticas.

La fase de implementación a su vez, es llevar a la práctica lo diseñado, Burke (2018) menciona que gran parte de las organizaciones fracasan en esta etapa, debido a la incapacidad del personal encargado de transmitir las ideas de manera clara y precisa, por lo que es recomendable encargar a personal altamente capacitado, que tengan la facilidad de mantener una comunicación efectiva, que motive al equipo a la participación y que logre eliminar las barreras burocráticas para gestionar adecuadamente la resistencia al cambio.

A continuación, es importante evaluar el impacto de la intervención en cuatro niveles: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados (Burke, 2018). Para una correcta evaluación, se puede utilizar encuestas cuantitativas y cualitativas. Duque (2014), menciona que es necesario realizar más de una intervención para permitir un proceso continuo de aprendizajes y reajustes necesarios.

Finalmente, las 2 últimas fases, constan de la comunicación y retroalimentación y la sostenibilidad y mejora continua, necesario para valorar la efectividad de la intervención, la retroalimentación de superiores o encargados, y analizar si los cambios implementados han perdurado (Schein, 2017). Es importante mencionar que todos los autores citados coinciden en que la sostenibilidad del cambio depende de la capacidad de la organización para integrar las nuevas prácticas en su día a día y fomentar un entorno de aprendizaje continuo.

Por otra parte, una intervención focalizada a la mejora del clima laboral debe contener cinco fases (Locke y Latham, 2002), en la primera fase, al igual que cualquier plan de intervención, inicia con el proceso de diagnóstico del clima laboral,

y los problemas raíces y subyacentes. Es importante comprender que el clima laboral está influenciado por varios factores, como la comunicación, la estructura organizacional y el liderazgo de los superiores. Es por esto que es necesario analizar detenidamente cuales son los factores que están generando un mal clima laboral.

Posteriormente, el diseño de la intervención es la fase en donde se establecen objetivos claros y se seleccionan las estrategias precisas para trabajar los conflictos diagnosticados, es importante resaltar que, al seleccionar las estrategias, se debe tomar en cuenta que es necesario estar muy bien capacitado en la correcta aplicación de los mismos, en la tercera fase, consta de la fase de la implementación, en donde se aplican las estrategias planificadas.

Una vez aplicado el plan de intervención, es necesaria la fase de monitoreo y ajuste, evaluar el progreso es importante para poder realizar los ajustes necesarios. Para finalmente, concluir con la fase 5, en donde se realiza una evaluación final y el seguimiento para lograr medir el impacto de la intervención y asegurar la sostenibilidad de los cambios, se podría realizar esta intervención nuevamente para poder prevenir recaídas y consolidar los cambios indicados a largo plazo.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Tipo y enfoque de la investigación

El presente estudio adopta un enfoque mixto con el propósito de obtener un análisis integral y preciso sobre la implicación de la comunicación en el clima laboral en una institución pública del cantón Penipe. Así pues, el enfoque cuantitativo provee de instrumento cuyos resultados son numéricos y por ende cuantificables estableciendo la posibilidad de una normalidad con resultados estadísticos probabilísticos (Cohen y Gómez Rojas, 2015).

De esta manera, se evaluó las variables comunicación y clima laboral con instrumentos con valores de confiabilidad y validez óptimos para que la investigación tenga relevancia. Por lo tanto, los resultados obtenidos son suficientes para el alcance de los objetivos planteados, pero sobre todo llegan a ser evidencia estadística de la realidad observable.

La investigación tiene un alcance correlacional, debido a que, además de describir la realidad de la población estudiada (Quecedo y Casta, 2018), se realizó un proceso estadístico para evidencia el porcentaje de relación entre las mismas. De esta manera, se logró plantear una conclusión y un plan de intervención bien enfocado en las necesidades evidentes.

Cabe mencionar que se realizó un estudio bibliográfico y de campo, entendiendo que el analizar antecedentes investigativos es de vital importancia para generar patrones comportamentales y observar, con conocimiento y criterio, a la población y los resultados obtenidos.

Se aplico, además, el método analítico, se procedió a descomponer y analizar las variables de manera individual, para entenderlas en toda su complejidad. Posterior a eso, se aplicó el método comparativo para evidenciar las diferencias de las interacciones de estas dos variables en diferentes poblaciones, para finalmente, aplicar el método inductivo – deductivo. De esta manera, se identificó los patrones

y relaciones entre las variables, para defender la idea de investigación con resultados estadísticos y comprobables (Jenniz, 2019). Finalmente, es una investigación transversal, una vez obtenidos y analizados los resultados, no se volverá a realizar una futura evaluación (Cohen y Gómez Rojas, 2015).

2.2. Población, muestra y recolección de información

La población del estudio está conformada por los 240 empleados del Gobierno Autónomo Descentralizado de Penipe. Dado que la organización cuenta con un número limitado de colaboradores, abarcando a todos los funcionarios activos con el fin de obtener una visión global del problema (Gallardo, 2017).

Instrumentos utilizados en la investigación

En el marco de la presente investigación, se empleó el Cuestionario de Comunicación Organizacional, basado en el Test de Comunicación Organizacional de Portugal (2005), como herramienta principal para evaluar la calidad de la comunicación dentro de la organización. Este instrumento fue diseñado para medir la comunicación en tres niveles clave: ascendente, descendente y horizontal, con el fin de identificar fortalezas y áreas de mejora en los procesos comunicativos internos.

El cuestionario consta de 15 preguntas, distribuidas en tres bloques temáticos. Las primeras cinco preguntas están orientadas a evaluar la comunicación ascendente, es decir, la que fluye desde los empleados hacia los superiores, indagando aspectos como la accesibilidad de los jefes, la receptividad de sugerencias y la confianza para discutir problemas laborales. Las siguientes seis preguntas se enfocan en la comunicación descendente, que corresponde a la información que fluye desde los superiores hacia los empleados, analizando la claridad de las expectativas, la retroalimentación sobre el desempeño y la participación en decisiones que afectan el entorno laboral.

Finalmente, las últimas cuatro preguntas miden la comunicación horizontal, es decir, la que se da entre compañeros del mismo nivel jerárquico, evaluando aspectos como la confianza, la coordinación y la claridad en el lenguaje utilizado.

Cada pregunta se responde utilizando una escala Likert de 5 puntos, donde 5 = Siempre, 4 = Frecuentemente, 3 = Algunas veces, 2 = Ocasionalmente y 1 = Nunca. Esta escala permite cuantificar las percepciones de los participantes de manera precisa, facilitando el análisis de los resultados. El puntaje máximo que se puede obtener en el cuestionario es de 75 puntos, y los resultados se clasifican en tres rangos: 60 a 75 puntos (Alto, indicando una comunicación organizacional adecuada), 45 a 59 puntos (Medio, reflejando una comunicación promedio) y 01 a 44 puntos (Bajo, señalando una comunicación inadecuada).

El cuestionario de comunicación organizacional de Portugal, que incluye instrucciones claras para los participantes, solicita que lean cuidadosamente cada pregunta y seleccionen la respuesta que mejor se ajuste a su experiencia. Además, se enfatiza la importancia de no dejar preguntas en blanco, y se garantiza la confidencialidad de la información proporcionada. Este instrumento es propiedad del Instituto Departamental de Bellas Artes, y su uso está sujeto a las normas establecidas por dicha institución, prohibiéndose su alteración o modificación por cualquier medio.

En términos de confiabilidad, el cuestionario alcanza un Alfa de Cronbach de 0.713, lo que indica un nivel de confiabilidad aceptable. Sin embargo, se observa que algunos ítems (especialmente los ítems 1, 6 y 14) tienen una correlación elemento-total corregida baja, lo que sugiere que podrían afectar la consistencia interna del cuestionario. Si se eliminan estos ítems, el Alfa de Cronbach aumenta, lo que indica que estos ítems podrían estar afectando negativamente la confiabilidad del instrumento. Además, la fiabilidad compuesta mejora significativamente al eliminar los ítems problemáticos, alcanzando valores de 0.80, 0.81 y 0.83 para los niveles de comunicación ascendente, descendente y horizontal, respectivamente (Pazmay, 2020).

Así mismo, se empleó el cuestionario de Clima Laboral creado por los docentes Ortiz y Pazmay (2015), de la escuela de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Ambato, como una herramienta clave para evaluar las percepciones de los empleados respecto a diversos aspectos del entorno laboral. Para el análisis descriptivo, se consideraron las puntuaciones directas, identificando los valores mínimo y máximo. La media (X) se calculó sumando todos los valores y dividiendo el resultado entre el total de la población. Además, para cada dimensión, se determinaron los puntos de corte utilizando la fórmula: $(\text{máximo} - \text{mínimo}) / 2 + \text{mínimo}$, lo que permitió evaluar si los resultados de cada dimensión del clima laboral se encontraban por debajo o por encima del punto de corte establecido. En cuanto a la confiabilidad del instrumento, se obtuvo un alfa de Cronbach de 0,839 en esta investigación (Oña, 2022).

Este instrumento está diseñado para medir diferentes dimensiones del clima organizacional, incluyendo la motivación, la comunicación, las compensaciones, el liderazgo, y las condiciones de trabajo, entre otros factores que influyen en el bienestar y la satisfacción de los empleados. Cada pregunta se responde utilizando una escala Likert de 4 puntos. Esta escala permite cuantificar las percepciones de los empleados de manera precisa, facilitando el análisis de los resultados. El cuestionario está diseñado para ser claro y fácil de comprender, con el fin de que los participantes puedan responder de manera honesta y reflexiva.

El uso de este instrumento permite obtener información valiosa sobre las percepciones de los empleados respecto al clima laboral, identificando áreas de mejora y fortalezas dentro de la organización. Los resultados obtenidos a través de este cuestionario servirán como base para proponer estrategias que contribuyan a un mejor ambiente laboral, aumentando la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo que a su vez puede impactar positivamente en el desempeño organizacional.

2.3. Procesamiento y análisis de información

El proceso de la presente investigación inició con la definición del problema y el planteamiento adecuado de los objetivos, los cuales están centrados en explorar la influencia de la comunicación asertiva en el clima laboral, en el contexto de las instituciones públicas.

Una vez establecida la guía y las metas por alcanzar, se procedió a establecer las herramientas para la recolección de datos, y la aplicación de estas en la población. Es importante mencionar que, al ser una población no vulnerable, únicamente se requirió de la autorización firmada del área competente y un consentimiento informado para la participación de la investigación.

Los datos recopilados fueron procesados con el software estadístico SPSS 26, de esta manera, se obtuvo un análisis estadístico descriptivo, el análisis categórico de los resultados y la triangulación metodológica de las variables del estudio. Con estas tablas, se dio paso al análisis e interpretación del investigador.

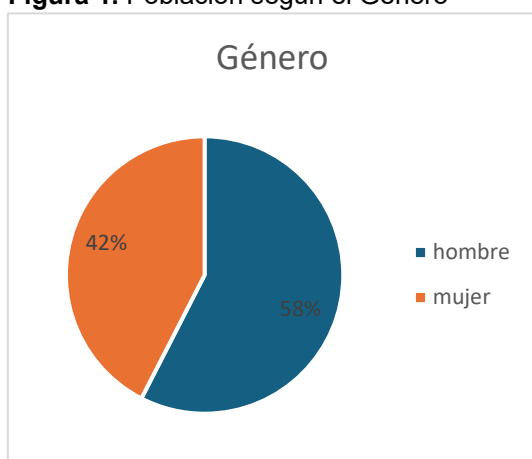
A partir de este diagnóstico, se desarrolló una propuesta de intervención para optimizar la comunicación y mejorar el clima laboral en el GAD Municipal de Penipe. Para finalmente, proceder a la redacción del informe final, el cual integra los hallazgos, la propuesta de intervención y las recomendaciones para su implementación efectiva.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Datos sociodemográficos

Al realizar el proceso de análisis de datos, se evidenció que el 58% de la población son hombres y el 42% son mujeres, como se puede apreciar en la Figura 1.

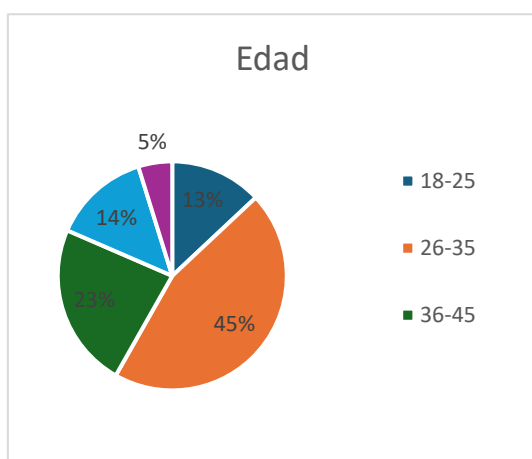
Figura 1. Población según el Género



Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la Figura 2, el 23% comprenden edades entre 18 a 25 años, seguidos del 45% quienes tienen entre 26 y 35 años, el 13% tiene entre 36 y 45 años, el 14% 46 a 55 y finalmente el 5% tiene más de 55 años.

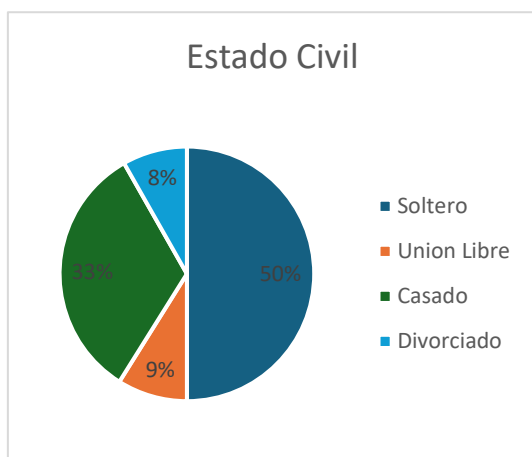
Figura 2. Población según la edad



Fuente: elaboración propia

Con respecto al estado civil en la figura 3, el 50% de los funcionarios del GAD de Penipe son solteros, el 33% casados, el 8% son divorciados y el 9% viven en unión libre.

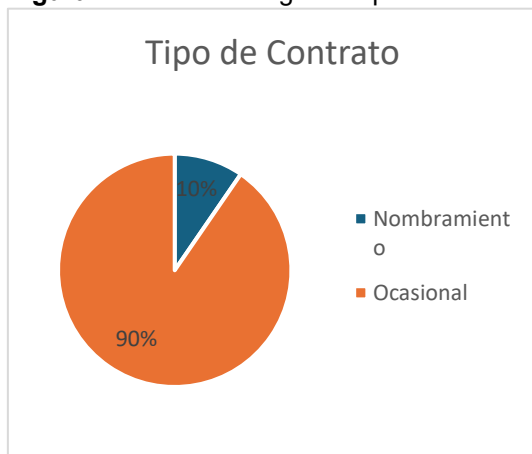
Figura 3. Población según el Estado Civil



Fuente: elaboración propia

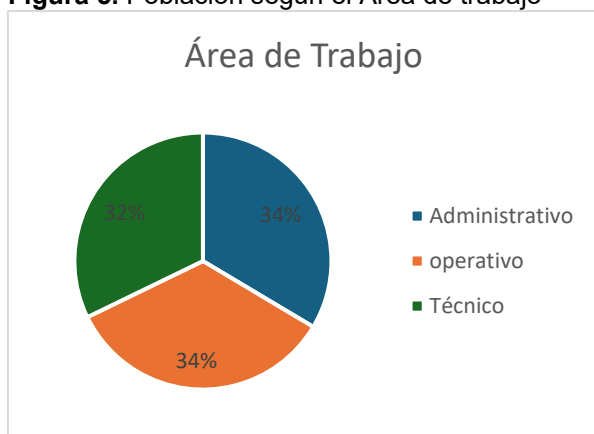
Es necesario mencionar que el 90% de los funcionarios del GAD municipal de Penipe tiene contrato ocasional y únicamente el 10% tiene nombramiento como se puede observar en la figura 4.

Figura 4. Población según el tipo de contrato



Fuente: elaboración propia

Finalmente, en la figura 5, con respecto a las áreas de trabajo, como se mencionó en la metodología se realizó una investigación exhaustiva a todos los funcionarios, es decir a las tres áreas principales, siendo el 34% personal administrativo, 32% funcionarios técnicos y 34% personal operativo.

Figura 5. Población según el Área de trabajo

Fuente: elaboración propia

Los resultados obtenidos permiten evaluar cómo la densidad poblacional y los niveles de dotación de personal afectan la comunicación y el desempeño del GAD Municipal de Penipe.

En primer lugar, la elevada proporción de trabajadores jóvenes (el 68% tiene menos de 35 años) puede fortalecer la comunicación organizacional fomentando el uso de métodos de comunicación modernos y potentes. Sin embargo, la coexistencia de diferentes grupos de edad puede generar diferencias en los estilos de comunicación, lo que puede resultar problemático si no se siguen estrategias adecuadas para garantizar una buena comunicación entre todas las generaciones.

El estado civil también juega un papel en el empleo, los empleados solteros (50%) pueden tener más oportunidades de participar en interacciones sociales en el trabajo, mientras que aquellos con responsabilidades familiares pueden priorizar otras actividades fuera del trabajo, esto puede afectar la coordinación del equipo y cómo se establecen las relaciones de trabajo.

Por otro lado, con un 90% de empleados con contratos temporales, puede surgir incertidumbre y obstaculizar su estabilidad mental, lo que afecta la comunicación y la cultura organizacional. Debido a la falta de seguridad laboral, las personas no pueden comunicarse abiertamente ni participar en la toma de decisiones, los empleados pueden sentir que su permanencia en la empresa es incierta.

En términos de división del trabajo, la paridad entre obreros, especialistas y empleados (que ronda el 34%), favorece la estructura organizacional. Sin embargo, las diferencias en roles y responsabilidades pueden crear brechas de comunicación, especialmente si no hay suficiente equipo para coordinar el flujo de información entre diferentes áreas.

En general, la combinación de estos factores sugiere que, incluso cuando existen buenas condiciones para una comunicación efectiva, es importante promover estrategias que promuevan la diversidad, mejoren la seguridad laboral y garanticen canales de comunicación claros entre las diferentes comunidades. Esto puede ayudar a crear unidad y un personal más eficiente en el GAD Municipal de Penipe.

3.2. Nivel de comunicación organizacional

Los niveles de interacción social en cuatro minutos se detallan a continuación: niveles de interacción general, ascendente, descendente y horizontal.

Los resultados muestran que más de la mitad (51%) de los estudiados poseen altas habilidades de comunicación, lo que se refiere a la capacidad de expresar ideas, pensamientos y opiniones de manera oportuna y adecuada. Por otro lado, el 40% de los participantes tenían una comunicación moderada, lo que significa que incluso si lograban transmitir su mensaje, podrían encontrar algunas dificultades. Finalmente, un 13% de la muestra tiene una comunicación limitada, lo que puede suponer barreras importantes para expresar y comprender sus ideas. Estos resultados se muestran en la figura 6.

Figura 6. Resultados globales del Cuestionario de Comunicación Organizacional



Fuente: elaboración propia

Respecto a la mejora de la conectividad, los resultados muestran que la organización tiene una distribución razonable entre las categorías de clase alta y media, como se muestra en la Figura 7.

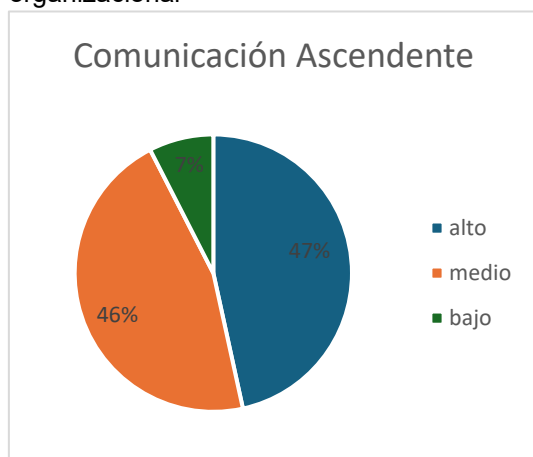
En primer lugar, el 47% de los participantes calificó el nivel de comunicación como alto, lo que indica que hay un flujo adecuado de información desde los empleados hasta los niveles superiores del liderazgo de la organización. Esto indica que los empleados sienten que la gerencia escucha sus ideas, opiniones y necesidades y las tiene en cuenta, mientras que el 46% de las personas habló de altos niveles de barreras de comunicación, lo que significa que, si bien la información fluye desde la audiencia hacia las autoridades, todavía puede haber barreras para hacer llegar, viajar o recibir mensajes.

Con respecto al 8% de la población, considera que la comunicación de alto nivel es limitada, lo que sugiere que la presencia de barreras, por lo que se dificulta expresar preocupaciones o ideas a los altos ejecutivos, los motivos observados son cultura de no participación, miedo a represalias o falta de métodos de comunicación eficaces.

En general, los resultados muestran que la comunicación de alto nivel parece apropiada en la mayoría de los casos (93% en los niveles de gestión superior y

medio), pero hay margen de mejora para garantizar que todos los empleados dentro de la organización sean escuchados y comprendidos para expresar sus opiniones.

Figura 7. Resultados sobre comunicación ascendente del cuestionario de comunicación organizacional



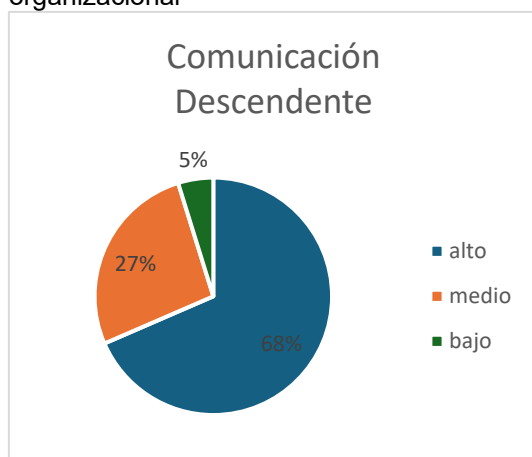
Fuente: elaboración propia

Los resultados de la Figura 8, muestran que la comunicación descendente en las organizaciones generalmente se considera efectiva y la mayoría de los empleados consideran que la información fluye de manera clara y oportuna desde los niveles superiores a los inferiores.

El 68% de los encuestados indicó que la comunicación de abajo hacia arriba es alta, lo que indica que los gerentes y gerentes intermedios son capaces de transmitir eficazmente la dirección, los objetivos, las políticas y otra información relacionada con el desempeño, la comunicación a partir de los trabajadores con puestos inferiores proporciona mayores oportunidades en la cohesión organizacional y en los procesos internos. Por otro lado, el 27% experimenta mensajes bajos a moderados, lo que puede indicar que hay problemas con la claridad, facilidad o frecuencia cuando se proporciona la información. Por último, el 5% de los encuestados cree que la comunicación en la base es limitada, lo que sugiere que un pequeño grupo de empleados puede tener dificultades para recibir información de manera efectiva, lo que puede generar confusión, baja moral o dificultades para realizar su trabajo.

En general, los resultados indican que la comunicación dentro de la organización es sólida, aunque hay margen de mejora para que la información llegue a todos los niveles de liderazgo de forma más efectiva y eficiente.

Figura 8. Resultados sobre comunicación descendente del cuestionario de comunicación organizacional



Fuente: elaboración propia

La figura 9 representa la existencia de algunas restricciones a la comunicación horizontal dentro de la organización, la mayoría de los empleados la experimentan en un nivel medio o bajo.

El 9% de los encuestados considera que la comunicación entre compañeros y el lugar de trabajo es alta, lo que indica que no es posible una interacción fluida y efectiva entre empleados del mismo nivel.

Por su parte, el 77% refiere que existe un canal de comunicación horizontal, entendiendo que la existencia de este tipo de comunicación puede no ser eficiente y verse obstaculizado por obstáculos como falta de coordinación, diferencias en las prácticas laborales o dificultades de coordinación dentro de la oficina.

Por último, el 14% considera que hay una tendencia hacia una menor comunicación horizontal, lo que es preocupante, pues la comunicación débil entre colegas puede generar malentendidos, retrasos en el trabajo y un lugar de trabajo menos productivo.

Estos resultados sugieren la necesidad de fomentar la comunicación entre los diferentes grupos de trabajo, promoviendo mecanismos que faciliten el intercambio de conocimientos, el trabajo en equipo y la colaboración efectiva que contribuyan a una organización y un ambiente de trabajo más eficientes.

Figura 9. Resultados sobre comunicación horizontal del cuestionario de comunicación organizacional



Fuente: elaboración propia

Los resultados obtenidos muestran diferentes espacios de comunicación en las organizaciones del GAD Municipal de Penipe, con fortalezas en la comunicación descendente, eficiencia en la comunicación ascendente y oportunidades de mejora en la comunicación horizontal.

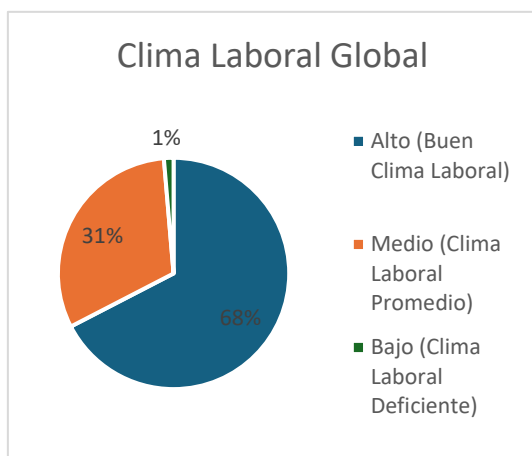
En lo que respecta a la comunicación desde abajo, el 68% de los empleados cree que los mensajes enviados desde los niveles superiores son claros y efectivos, lo que indica una difusión adecuada de las directrices, políticas y objetivos de la organización. Sin embargo, un 27% lo considera normal, indicando la necesidad de mejorar algunos aspectos de claridad o la cantidad de contenido que fluye. Por otro lado, la comunicación ascendente muestra un equilibrio entre la alta y media dirección, con un 47% de los empleados sintiendo que sus opiniones son tomadas en cuenta y un 46% identificando áreas de mejora. Aunque sólo el 8% lo considera bajo, esto sugiere que existen barreras que pueden limitar la participación de los empleados en la toma de decisiones.

Por el contrario, la comunicación horizontal es el mayor problema. Sólo el 9% lo considera alto, mientras que el 77% lo considera medio y el 14% lo considera bajo. Esto indica que existen dificultades en la comunicación y coordinación entre los diferentes grupos de trabajo, lo que puede afectar el proceso de trabajo y el ambiente laboral. En general, los resultados muestran que, si bien la comunicación descendente y ascendente muestra signos positivos, es necesario fortalecer la comunicación entre los empleados del mismo nivel. La implementación de estrategias que fomenten la colaboración, el trabajo en equipo y el intercambio efectivo de conocimientos creará una mayor cohesión del equipo y compromiso en el lugar de trabajo y de los empleados.

3.3. Estado actual del clima laboral

Los resultados de la encuesta en el lugar de trabajo, muestran un sentimiento muy positivo entre los empleados, con un 67% creyendo que hay un buen ambiente de trabajo, como se muestra en la Figura 10. Esto sugiere que la organización ha hecho bien en crear un ambiente positivo en áreas como la comunicación, el liderazgo y las relaciones interpersonales. Sin embargo, el 31% de los empleados cuenta con un ambiente laboral, lo que indica áreas de motivación y reconocimiento. Sin embargo, aunque sólo el 1% considera que el entorno laboral es deficiente, es importante investigar las razones detrás de esta percepción para que no desmerezca el trabajo en general. En general, esta práctica es buena, pero nos anima a seguir promoviendo comunidades que puedan proporcionar información práctica a todos.

Figura 10. Resultados Globales del Cuestionario de Clima laboral



Fuente: elaboración propia

Los resultados del test de clima laboral en el área de motivación, muestran en la figura 11, que el 90% de los empleados tiene un nivel alto de motivación, lo que refleja un ambiente laboral positivo y comprometido. Un 9% se encuentra en un nivel medio, sugiriendo que podrían necesitar más apoyo para aumentar su compromiso. Solo el 1% presenta un nivel bajo de motivación, indicando un grupo reducido que requiere atención para identificar y resolver posibles causas de desmotivación.

En general, el clima laboral es muy favorable, pero es importante fortalecer la motivación en los niveles medio y bajo para optimizar aún más el entorno de trabajo.

Figura 11. Resultados del Área De Motivación del Cuestionario de Clima laboral



Fuente: elaboración propia

Los resultados del test de clima laboral en el área de comunicación plasmados en la figura 12, indican que el 79% de los empleados tiene un nivel alto de comunicación, lo que refleja un flujo de información efectivo y un buen entendimiento dentro de la organización. Un 20% se encuentra en un nivel medio, sugiriendo que hay margen para mejorar en claridad, frecuencia o canales de comunicación. Solo el 1% presenta un nivel bajo, lo que señala un grupo muy reducido que podría estar enfrentando dificultades para comunicarse adecuadamente.

En general, la comunicación en la organización es sólida, pero es importante trabajar en fortalecerla en los niveles medio y bajo para garantizar un ambiente aún más transparente y colaborativo.

Figura 12. Resultados del Área De Comunicación del Cuestionario de Clima laboral

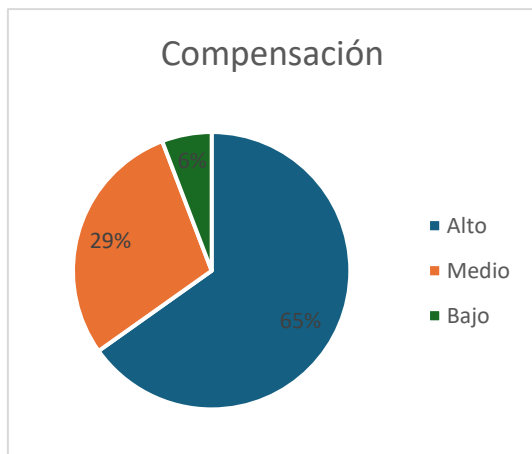


Fuente: elaboración propia

Así mismo, en la figura 13, los resultados del test de clima laboral en el área de compensación muestran que el 65% de los empleados tiene un nivel alto de satisfacción, lo que indica que la mayoría percibe que su compensación es justa y acorde a sus expectativas. Un 29% se encuentra en un nivel medio, sugiriendo que, aunque no están completamente insatisfechos, podrían considerar que hay aspectos por mejorar en términos de beneficios o retribución. Por último, un 6% presenta un nivel bajo de satisfacción, lo que refleja un grupo minoritario que podría sentirse descontento con la compensación recibida. En general, la percepción sobre la compensación es positiva, pero es importante revisar y ajustar las políticas

en este ámbito para atender a los empleados en los niveles medio y bajo, asegurando una mayor equidad y satisfacción en toda la organización.

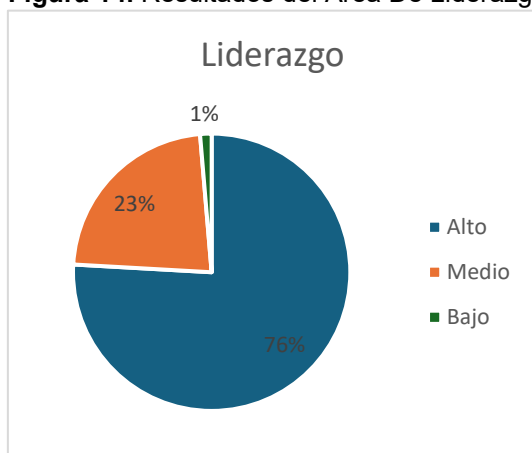
Figura 13. Resultados del Área De Compensación del Cuestionario de Clima laboral



Fuente: elaboración propia

A su vez, en la figura 14, se presentan los resultados del test de clima laboral en el área de liderazgo muestran que el 76% de los empleados tiene una percepción alta, lo que indica que la mayoría valora positivamente a sus líderes, considerándolos efectivos y motivadores. Un 23% se encuentra en un nivel medio, sugiriendo que, aunque no están completamente insatisfechos, podrían percibir áreas de oportunidad en el estilo o la gestión de sus superiores. Solo el 1% tiene una percepción baja, lo que refleja un grupo muy reducido que podría estar disconforme con el liderazgo actual. En general, el liderazgo es bien evaluado, pero es importante fortalecer las habilidades directivas para atender a quienes se encuentran en niveles medio y bajo.

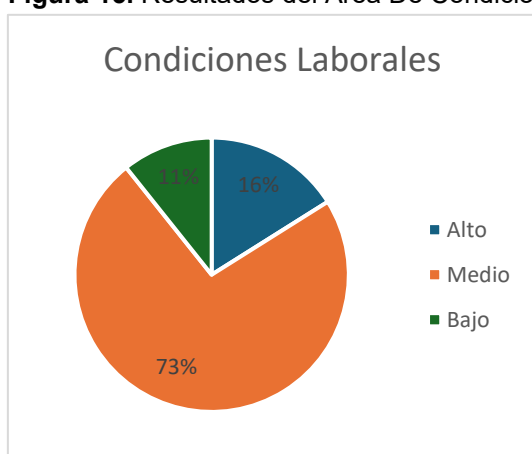
Figura 14. Resultados del Área De Liderazgo del Cuestionario de Clima laboral



Fuente: elaboración propia

Finalmente, en el área de condiciones laborales representados en la figura 15, los resultados indican que solo el 16% de los empleados tiene una percepción alta, lo que sugiere que una minoría considera que el entorno físico, las herramientas y los recursos son óptimos. Un 73% se encuentra en un nivel medio, señalando que, aunque las condiciones son aceptables, hay margen para mejorar en aspectos como infraestructura, equipamiento o comodidades. Finalmente, un 11% tiene una percepción baja, lo que refleja un grupo que podría estar enfrentando dificultades o insatisfacción con las condiciones actuales. Este ámbito requiere atención prioritaria para elevar el bienestar y la productividad del personal.

Figura 15. Resultados del Área De Condiciones Laborales del Cuestionario de Clima laboral



Fuente: elaboración propia

La interpretación general de los resultados del test de clima laboral, destaca áreas clave que requieren intervención para fortalecer el bienestar y la satisfacción de los empleados, así como para optimizar el ambiente de trabajo.

En el ámbito de la compensación, aunque el 65% de los empleados muestra un nivel alto de satisfacción, un 29% se encuentra en un nivel medio y un 6% en un nivel bajo. Esto indica que, para un segmento significativo del personal, la percepción de equidad y adecuación de las retribuciones y beneficios no es óptima.

Es fundamental revisar y ajustar las políticas de compensación para asegurar que sean competitivas y justas, lo que contribuirá a retener talento y mantener la motivación.

Por otro lado, en el área de las condiciones laborales, los resultados revelan una necesidad clara de mejora. Solo el 16% de los empleados tiene una percepción alta, mientras que el 73% se sitúa en un nivel medio y el 11% en un nivel bajo. Esto sugiere que, aunque las condiciones son aceptables para la mayoría, aspectos como la infraestructura, las herramientas de trabajo o las comodidades del entorno laboral no están completamente alineadas con las expectativas del personal. Mejorar estas condiciones no solo elevaría la satisfacción, sino que también tendría un impacto positivo en la productividad y el bienestar general.

En cuanto a la comunicación, aunque el 79% de los empleados percibe un nivel alto, un 20% se encuentra en un nivel medio y un 1% en un nivel bajo. Esto indica que, para algunos empleados, el flujo de información podría no ser suficientemente claro, frecuente o efectivo. Fortalecer los canales y prácticas de comunicación es esencial para garantizar que todos los miembros de la organización se sientan informados e integrados.

Finalmente, en el área de liderazgo, aunque el 76% de los empleados valora positivamente a sus superiores, un 23% se sitúa en un nivel medio y un 1% en un nivel bajo. Esto sugiere que, aunque el liderazgo es percibido como efectivo en general, hay oportunidades para mejorar las habilidades directivas y la gestión en

ciertos aspectos, lo que podría elevar aún más la satisfacción y el compromiso del personal.

3.4. Correlación entre la comunicación organizacional y el clima laboral

Tabla 1. Correlación de Spearman de Comunicación – Clima Laboral

Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	Sig. (bilateral)	N
ComunicaciónG-ClimaLaboralG	0.82	0.025	240

Nota. El valor mínimo del Coeficiente de correlación para que estadísticamente tenga relevancia correlacional es de 0.70. El valor de la Significancia bilateral debe ser menor 0.05.

Fuente: elaboración propia

La tabla 1 representa los diversos estudios han destacado la importancia de la comunicación organizacional como un factor determinante en la percepción del clima laboral. La comunicación no solo facilita la transmisión de información dentro de una empresa, sino que también influye en la confianza, el compromiso y la satisfacción de los empleados. Un flujo comunicativo claro, abierto y bidireccional promueve un ambiente de trabajo positivo, reduciendo la incertidumbre y fortaleciendo la cohesión entre los miembros del equipo.

El análisis de correlación de Spearman realizado en este estudio confirma esta relación, evidenciando un coeficiente de Coeficiente de Correlación Spearman es 0.82, lo que indica una asociación positiva fuerte entre la comunicación y el clima laboral. En otras palabras, a medida que la comunicación interna mejora, la percepción del clima organizacional también se fortalece.

Desde un enfoque teórico, este hallazgo es coherente con modelos como el de Likert, quien destacó que organizaciones con sistemas de comunicación participativa y descentralizada tienden a generar entornos laborales más favorables. Asimismo, la teoría del soporte organizacional percibido sugiere que cuando los empleados sienten que la empresa se comunica de manera clara y transparente, experimentan una mayor sensación de apoyo, lo que impacta positivamente en su compromiso y en el clima laboral.

El nivel de significancia obtenido ($p = 0.025$) respalda la validez de estos resultados, indicando que la relación observada no es fruto del azar. Con una muestra de 240 participantes, los datos refuerzan la idea de que la comunicación organizacional es un pilar fundamental en la gestión del clima laboral.

Diseño de la propuesta

El diagnóstico realizado en el GAD Municipal de Penipe, evidenció desafíos significativos en la comunicación organizacional y el clima laboral, los cuales requieren una intervención estratégica para su mejora. Entre los principales hallazgos se identificó una comunicación horizontal deficiente, donde solo el 9 % de los empleados percibe un alto nivel de interacción entre pares. Asimismo, se detectaron brechas intergeneracionales que dificultan la cohesión debido a diferencias en los estilos comunicacionales.

Adicionalmente, la inestabilidad laboral, con un 90 % de empleados bajo contratos ocasionales, genera incertidumbre y afecta negativamente tanto la comunicación como el clima organizacional. Aunque el 67 % de los empleados percibe un clima laboral favorable, persisten áreas de mejora en condiciones laborales y compensación, lo que refuerza la necesidad de implementar acciones concretas para fortalecer la dinámica interna y promover un entorno de trabajo más colaborativo y estable, así pues, a continuación, en la tabla 2 se puede apreciar los detalles de la propuesta.

Tabla 2. Matriz de propuesta de intervención

1. Comunicación horizontal					
Objetivo: Mejorar la comunicación entre pares para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo.					
Actividad	Descripción	Recursos de Apoyo	Indicadores de Éxito	Encargado	Tiempo de Aplicación
Talleres de comunicación asertiva	Realizar sesiones prácticas de 2 horas semanales durante 4 semanas para enseñar técnicas de comunicación efectiva, escucha activa y resolución de conflictos.	<u>Video:</u> "Comunicación Asertiva" (YouTube, https://www.youtube.com/watch?v=42IbE_N4-bo) <u>Libro:</u> "Cómo ganar amigos e influir sobre las personas" de Dale Carnegie.	- 80% de asistencia a los talleres. - Mejora del 30% en la percepción de comunicación.	Departamento de Recursos Humanos	4 semanas
Dinámicas de integración grupal	Organizar actividades lúdicas y recreativas mensuales (duración: 2 horas) que fomenten la confianza y el trabajo en equipo entre los empleados.	<u>Video:</u> "Dinámicas de integración grupal" (YouTube, <u>Canal:</u> https://www.youtube.com/watch?v=l3PtF0Yl660).	- 90% de participación en las actividades. - Aumento del 25% en la cohesión del equipo.	Equipo de Bienestar Laboral	Mensual
Implementación de plataformas colaborativas	Introducir herramientas digitales (Slack o Microsoft Teams) y capacitar a los empleados en su uso durante 3 sesiones de 1 hora cada una.	<u>Video:</u> "Cómo usar Slack para mejorar la comunicación en equipos" (YouTube, <u>Canal:</u> https://www.youtube.com/watch?v=FUeHfBTLBS0).	- 100% de empleados capacitados. - Reducción del 20% en los errores de comunicación.	Departamento de Tecnología	3 semanas
2. Brechas intergeneracionales					
Objetivo: Reducir las diferencias comunicacionales entre grupos de edad.					
Actividad	Descripción	Recursos de Apoyo	Indicadores de Éxito	Encargado	Tiempo de Aplicación

Mentoring inverso	Establecer un programa de 6 meses donde empleados jóvenes enseñen a los más veteranos sobre nuevas tecnologías (1 sesión semanal de 1 hora) y los veteranos compartan su experiencia.	<u>Video:</u> <u>"Mentoring inverso: Una estrategia para cerrar brechas generacionales"</u> (YouTube, Canal: https://www.youtube.com/watch?v=1n5C3jAmlP0).	- 70% de participación en el programa. - Mejora del 40% en la colaboración intergeneracional.	Departamento de Desarrollo Organizacional	6 meses
Talleres de diversidad generacional	Realizar 3 talleres de 2 horas cada uno sobre cómo trabajar en equipos multigeneracionales, resaltando las fortalezas de cada grupo de edad.	Video: "La brecha generacional"	Juan Pablo Andrade	<u>TEDxYouth @CVF"</u> (YouTube: https://www.youtube.com/watch?v=WROxYMZysx8).	- 85% de asistencia a los talleres. - Aumento del 30% en la satisfacción laboral.
Actividades de intercambio intergeneracional	Organizar eventos informales (cafés temáticos o almuerzos) cada 2 meses (duración: 1.5 horas) donde los empleados de diferentes generaciones compartan experiencias y perspectivas.	<u>Video:</u> <u>"Convivencia Intergeneracional"</u> (YouTube, Canal: https://www.youtube.com/watch?v=4xH1gWlc57c).	- 90% de participación en los eventos. - Mejora del 25% en la comunicación intergeneracional.	Equipo de Bienestar Laboral	Bimestral

3. Inestabilidad laboral

Objetivo: Reducir la incertidumbre laboral y mejorar la estabilidad emocional.

Actividad	Descripción	Recursos de Apoyo	Indicadores de Éxito	Encargado	Tiempo de Aplicación
-----------	-------------	-------------------	----------------------	-----------	----------------------

Talleres de manejo del estrés y resiliencia	Ofrecer 4 talleres de 2 horas cada uno sobre técnicas para manejar el estrés laboral y construir resiliencia emocional.	<u>Libro: "El arte de no amargarse la vida" de Rafael Santandreu.</u> <u>Video: "Cómo manejar el estrés laboral" (YouTube, Canal: https://www.youtube.com/watch?v=B0Kec5qxPys).</u>	- 80% de asistencia a los talleres. - Reducción del 20% en los niveles de estrés reportados.	Departamento de Psicología	8 semanas
Programa de acompañamiento emocional	Implementar un sistema de apoyo emocional con sesiones de coaching o acompañamiento psicológico (1 sesión mensual de 1 hora) para empleados con contratos ocasionales.	<u>Video: "La importancia del bienestar emocional en el trabajo" (YouTube, Canal: https://www.youtube.com/watch?v=LoHw4BkmROY&t=137s).</u>	- 70% de empleados participan en el programa. - Mejora del 25% en la estabilidad emocional.	Equipo de Bienestar Laboral	Mensual

4. Clima laboral

Objetivo: Fortalecer el clima laboral y mejorar las condiciones de trabajo.

Actividad	Descripción	Recursos de Apoyo	Indicadores de Éxito	Encargado	Tiempo de Aplicación
Encuestas de clima laboral periódicas	Realizar encuestas trimestrales (duración: 15 minutos por empleado) para medir la satisfacción de los empleados y detectar áreas de mejora.	RRHH: Diseño de encuestas de evaluación y seguimiento.	- 90% de participación en las encuestas. - Mejora del 20% en la satisfacción laboral.	Departamento de Recursos Humanos	Trimestral

Programa de reconocimiento y recompensas	Crear un sistema de reconocimiento (empleado del mes) y recompensas no monetarias (días libres, bonos, etc.) para motivar a los empleados. Implementar mensualmente	Video: "Trabajar y ser Feliz es posible"	David Tomas	TEDxBarcelonaSalon" (YouTube, Canal: https://www.youtube.com/watch?v=sGV0CoG6_jQ).	- 80% de empleados se sienten reconocidos. - Aumento del 15% en la motivación laboral.
--	---	--	-------------	--	--

5. Compensación y condiciones

Objetivo: Mejorar las condiciones laborales y el sistema de compensación.

Actividad	Descripción	Recursos de Apoyo	Indicadores de Éxito	Encargado	Tiempo de Aplicación
Implementación de beneficios flexibles	Ofrecer opciones como teletrabajo, horarios flexibles o días de descanso adicionales. Implementar en un plazo de 3 meses.	Libro: "Compensación Total: Estrategias para Retener Talento" de Martha Alles.	- 90% de empleados utilizan los beneficios. - Aumento del 20% en la satisfacción laboral.	Departamento de Recursos Humanos	3 meses
Programa de desarrollo profesional	Crear oportunidades de capacitación y crecimiento profesional (2 talleres mensuales de 2 horas cada uno) para los empleados, como cursos, talleres o becas.	<u>Video: "Hablamos con José Canseco sobre Cómo diseñar mi plan de desarrollo profesional" (YouTube, Canal: https://www.youtube.com/watch?v=rwXZYzP8bQA).</u>	- 80% de empleados participan en los talleres. - Mejora del 25% en las habilidades laborales.	Equipo de Capacitación	Mensual

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

- Esta revisión confirma que la comunicación organizacional es esencial para un lugar de trabajo de apoyo, respaldada por ejemplos que demuestran cómo impacta la confianza y el compromiso, en el Distrito Municipal de Penipe, la transformación de la comunicación horizontal, la comunicación intergeneracional y el intercambio de conocimientos crearán un entorno más cohesivo y productivo.
- Los resultados muestran que la comunicación descendente se considera efectiva, pero cuando la comunicación horizontal enfrenta desafíos, la valoración de los empleados es baja. Aunque el ambiente laboral es bueno, hay margen de mejora en el trabajo y el salario. Estos resultados resaltan la importancia de promover el compromiso y el bienestar de los empleados.
- El análisis de correlación de Spearman ($\rho = 0,82$) confirmó una correlación positiva entre la comunicación organizacional y el lugar de trabajo. Mejorar la comunicación interna fortalece la percepción del lugar de trabajo, destacando la necesidad de mejorar el flujo de información, especialmente entre empleados del mismo nivel, para aumentar la colaboración y reducir la incertidumbre.
- Se diseñó un sistema de apoyo para cerrar la brecha de comunicación organizacional, incluyendo plataformas de colaboración, aprendizaje entre pares, retroalimentación bidireccional y programas de concientización. Además, se está planeando una comunicación clara sobre los contratos para reducir la incertidumbre. Su implementación y seguimiento fortalecerá el ambiente laboral y la productividad en el GAD Municipal de Penipe.

RECOMENDACIONES

- Es aconsejable seguir revisando y perfeccionando los marcos conceptuales y las mejores prácticas para la comunicación con la organización y el lugar de trabajo, incluyendo métodos modernos como la comunicación digital y la gestión del cambio. Esto permitirá al GADM de Penipe adaptarse a nuevos proyectos y eventos públicos, garantizando que los métodos utilizados estén respaldados por evidencia científica y experiencias exitosas en situaciones similares.
- Es conveniente evaluar periódicamente el nivel de comunicación entre la organización y el lugar de trabajo, utilizando herramientas como encuestas y grupos focales. Esto ayuda a monitorear el progreso del trabajo, identificar nuevas áreas de oportunidad y ajustar estrategias para satisfacer las necesidades de los empleados. También se recomienda categorizar los resultados por grupo y estadio para obtener un diagnóstico claro y relevante.
- Es importante seguir analizando la relación entre la comunicación y el lugar de trabajo, explorando otros factores que pueden influir en esta relación, como el liderazgo, la motivación y las experiencias laborales. Esto permitirá el desarrollo de estrategias más eficientes y efectivas. También es importante compartir estos esfuerzos con los empleados, para crear conciencia sobre la importancia de la comunicación en el bienestar organizacional.
- Es conveniente establecer un sistema de apoyo de forma gradual, priorizando las acciones que tengan mayor impacto en la comunicación equitativa y la integración intergeneracional. Es importante asignar responsabilidades claras para cada actividad, establecer plazos razonables y definir indicadores mensurables de éxito. Además, se nos anima a involucrar a las partes interesadas en la implementación, fomentando su participación y compromiso con las medidas propuestas. El seguimiento

continuo es fundamental para ver cómo van las cosas y hacer ajustes en función de los resultados obtenidos.

BIBLIOGRAFÍA

- Albán, E. (2020). El clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del gobierno autónomo descentralizado de baños de agua santa en el área de obras públicas.
- Andino-Jaramillo, R. A., & Palacios-Soledispa, D. L. (2023). Investigación para la aplicación de una estrategia de mejoramiento del clima laboral en una unidad educativa. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(3), 52–75. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n3/73>
- Burke, W. W. (2018). *Organization Change: Theory and Practice* (5th ed.). SAGE Publications.
- Cadena, J. (2023). Comunicación efectiva para mejorar el enlace de turno. *Rev Enferm Inst Mex Seguro*, 31(3), 67–68. <https://doi.org/10.1111/jan.14596>
- Campos, A. (2022). Comunicación efectiva de la ciencia: ¿qué es y cómo ayuda a los científicos a mejorar su carrera y cumplir objetivos de impacto social? Revisión de la literatura. *Hipertext.Net*, 24, 23–39. <https://doi.org/10.31009/hipertext.net.2022.i24.03>
- Cohen, N., & Gómez Rojas, G. (2015). Esa cosa llamada datos. *Revista Lationamericana de Metodología de La Investigación Social*, 8, 10–18.
- Diaz Ortiz, E. M., & Chávarry Ysla, P. del R. (2022). Inteligencia emocional como herramienta eficaz para la mejora del desempeño laboral en funcionarios públicos: Una revisión. *Apuntes Universitarios*, 12(2). <https://doi.org/10.17162/au.v12i2.1035>
- Diaz-Chuquipondo, R. (2021). Teoría de la Comunicación Corporativa. *Polo Del Conocimiento*, 6(3), 2393–2416. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i3.2519>

- Drucker, P. F. (2006). *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*. HarperBusiness
- Duque, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor Estudios Gerenciales. Vol 30, núm. 131, abril-junio, 2014, pp.162-171. Universidad ICESI, Cali, Colombia. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>
- Flores, J., & Delgado, J. (2022). Clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Sociedad de Beneficencia de Iquitos, 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 1(1), 634–647. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2608
- Gallardo, E. (2017). Metodología de la Investigación. *Universidad Continental*, 1, 98.
- Hernández, S., & Duana, D. (2021). Barreras de comunicación. *Boletín Científico de Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*, 9(18), 47–48.
- Jenniz, L. M. (2019). Metodología de la Investigación. Actuación humana orientada al conocimiento de la realidad observable. (CIDE). Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Ledezma Torres, D. R. (2022). Gestión de la comunicación y su relación con el clima organizacional. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 4084–4094. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3376
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. Harper & Row.

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Márquez, T. (2019). CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE EDUCACIÓN. In *Abril del* (Vol. 1, Issue 4). <https://orcid.org/0000-0002-8605-037X>
- Martínez Torres, M. (2012). *Psicología de la comunicación*. In *Psicología de la comunicación* (Universita). http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/30802/7/PsicologiaComunicaciónMMartinez_M.pdf
- Oña Romero, K. N. (2022). *Clima laboral y su relación con la productividad de los trabajadores de una empresa de lácteos (Tesis de maestría)*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ambato, Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/3b0e61ef-a34b-4a67-b973-4af536b96184/content>
- Pazmay Ramos, S. G. (2020). Análisis psicométrico de test de comunicación organizacional en empresas ecuatorianas. *Revista Publicando*, 7(25), 102-119. Recuperado a partir de <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2092>
- Quecedo, R., & Casta, C. (2018). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, 14(January 2002), 5–40.
- Quezada-Rodríguez, M. R., Quevedo-Barros, M. R., & Torres-Palacios, M. M. (2020). Trabajo en Equipo, Comunicación y Desempeño laboral en las Organizaciones del sector público. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(3), 748. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i3.920>

Ruíz Díaz Morales, D. (2021). Clima Laboral en Empresas Públicas y Privadas de Asunción. *Revista Internacional de Investigación En Ciencias Sociales*, 17(2), 245–256. <https://doi.org/10.18004/riics.2021.diciembre.245>

Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.

Santillán-Aguirre, J. (2022). La importancia de la comunicación oral y escrita en el siglo XXI. *Polo Del Conocimiento*, 7(2), 2061–2077. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i2.3696>

Smith, J., Bartsiokas, T., Potter, R., & Hylton, T. (2019). *Communication Skills* (Seneca College).

Vergara, A., Callao, M., & Puican, V. (2022). El clima laboral en las instituciones públicas del Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 14553–14570. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1418

Yautibug, T., Noroña, D., & Vega, V. (2022). Clima organizacional y factores determinantes Hospital de Especialidades San Juan, Riobamba, 2020. *Revista de Investigación Enlace Universitario*, 21(1), 40–49. <https://doi.org/10.33789/enlace.21.1.107>

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de comunicación organizacional

El Test de Comunicación Organizacional de Portugal (2005) mide la comunicación en sus diferentes niveles

- Ascendente
- Descendente
- Horizontal

Contiene 5 enunciados de los cuales los primeros cinco se encargan de evaluar la comunicación ascendente, los siguientes cinco la comunicación descendente y los últimos cinco enunciados miden la comunicación horizontal.

La escala empleada para sus respuestas es tipo Likert:

- 5 = siempre
- 4=frecuentemente
- 3= Algunas veces
- 2= Ocasionalmente
- 1= Nunca

El puntaje máximo obtenido en este test será de 75. Los rangos son:

- 60 a 75 = Alto (Adecuada Comunicación Organizacional)
- 45 a 59 = Medio (Comunicación organizacional promedio)
- 01 a 44 = Bajo (inadecuada)

Nombre:

Edad:

Área: Cargo: _____

Instrucciones

El presente cuestionario tiene una lista de preguntas, lea cuidadosamente cada una de ella elija la respuesta que mejor convenga.

Por favor solo de una respuesta cada pregunta y no deje ninguna en blanco. Toda la información que se obtenga será manejada confidencialmente.

Gracias por su colaboración.

RESPUESTAS

- 5 = siempre
- 4=frecuentemente
- 3= Algunas veces
- 2= Ocasionalmente
- 1= Nunca

PREGUNTAS

No.	PREGUNTA	5	4	3	2	1
1.	¿Los jefes son accesibles y puede hablar fácilmente con ellos?					
2.	¿Cree que los comentarios o sugerencias que les hace a superiores son tomados en cuenta?					
3.	¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?					
4.	¿Los jefes comunican de manera clara sus expectativas y/o instrucciones?					
5.	¿Se le permite hacer retroalimentación y/o preguntar acerca de la información que recibe de sus jefes?					
6.	¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?					
7.	¿Recibe información de su Jefe sobre su desempeño?					
8.	¿Los jefes lo involucran en las decisiones que afectan su actividad o su ambiente de trabajo?					
9.	¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?					
10.	¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje sencillo cuando se dirige usted?					
11.	¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?					
12.	¿Existe un clima de confianza entre compañeros?					
13.	¿Cree que la integración y coordinación entre compañeros del mismo nivel es buena para la solución de problemas?					
14.	¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta?					
15.	¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro?					
16.	¿Se comunica fácilmente comunica sus compañeros cuando pide ayuda?					

Fuente: elaboración propia

Anexo 2. Cuestionario de clima laboral

Factores		Siempre 4	Casi siempre 3	Rara vez 2	Nunca 1
Motivación					
1	¿Realiza su tarea con agrado?				
2	¿Se siente motivado por asistir diariamente a su trabajo?				
3	¿Los mejores momentos los pasa en el trabajo?				
4	¿Se siente valorado por los trabajos bien hechos?				
5	¿El trabajo que realiza es gratificante para usted?				
Comunicación					
6	¿Se comunica adecuadamente con su jefe?				
7	¿Se comunica adecuadamente con sus compañeros de trabajo?				
8	¿Le comunican sobre los logros y dificultades de la empresa?				
9	¿Recibe toda la información para realizar su trabajo?				
10	¿Su jefe conoce sobre sus problemas?				
11	¿En la empresa le escuchan sus ideas y sugerencias?				
Compensaciones					
12	¿Es reconocido su aporte cuando se logran las metas?				
13	¿Son satisfactorios los beneficios y recompensas que recibe?				
14	¿Considera que sus ingresos son justos y equitativos?				

15	¿Es posible que sus ingresos mejoren por su trabajo?				
16	¿El salario le permite satisfacer sus necesidades?				
Liderazgo					
17	¿Las órdenes que recibe son factibles de cumplir?				
18	¿Sus superiores mantienen una buena relación con usted?				
19	¿Le dan a conocer los reglamentos de la organización?				
20	¿La empresa le brinda oportunidades de capacitarse?				
21	¿Cuándo tiene problemas recibe apoyo de la empresa?				
Condiciones de trabajo					
22	¿Dispone de suficiente espacio para realizar su trabajo?				
23	¿Corre riesgo su integridad física por el manejo de equipos y herramientas?				
24	¿Le causan molestias los ruidos y olores de los productos que se emplean en la empresa?				
25	¿Es adecuada la temperatura e iluminación en su lugar de trabajo?				
26	¿Se ha enfermado por las condiciones en las que realiza su trabajo?				
27	¿Le causa estrés su trabajo?				

Fuente: elaboración propia