



FACULTAD CIENCIAS DE LA SALUD

CARRERA DE PSICOLOGÍA

TRABAJO DE TITULACIÓN

Modalidad Proyecto de Investigación

TEMA:

**“Análisis del uso de los canales y procesos de información para el clima laboral en
una organización de Manta, 2025”**

Estudiantes:

Robinson Yonaique Ponce Chonillo

Cedeño Vergara Illona Yasbek

Tutor:

Dra. Lourdes Arias Ruiz

Periodo 2025 - 2

Certificado de Autoría

Yo, **Illona Yasbek Cedeño Vergara**, con C.I: **1313493262** y **Robinson Yonaique Ponce Chonillo** con C.I: **0953752482**, en calidad de investigadores del presente trabajo de investigación titulado “Análisis del uso de los canales y procesos de información para el clima laboral en una organización de Manta, 2025”, como requisito previo para optar por el grado de **PSICÓLOGO(A), MENCIÓN GENERAL** de la FACULTAD DE PSICOLOGÍA de la UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ. Presentado para su defensa y evaluación, declaro la originalidad y autoría del mismo.

Atentamente,

Illona Yasbek Cedeño Vergara


C.I: 1313493262



Robinson Yonaique Ponce Chonillo

C.I: 0953752482



| | | |
|---|---|------------------------------|
|  | NOMBRE DEL DOCUMENTO: | CÓDIGO: PAT-04-F-010 |
| | CERTIFICADO DE TUTOR(A). | |
| | PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR | REVISIÓN: 1 Página 1 de 1 |

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:


Haber dirigido y revisado el trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de los estudiantes: **Illona Yasbek Cedeno Vergara, Robinson Yonaique Ponce Chonillo**, legalmente matriculada en la carrera de Psicología, periodo académico 2025-1, cumpliendo el total de 384 horas, cuyo tema del proyecto es: "Análisis del uso de los canales y procesos de información para el clima laboral en una organización de Manta, 2025".

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 20 de enero del 2026.

Lo certifico,


Dra. Lourdes Isabel Arias Ruiz
 Docente Tutor/a
 Área: Ciencias de la Salud

Acta del tribunal evaluador

Miembros del Tribunal

Firmas

Psi. Joe Alexander Riera Estrada, Mg.

Lic. Urcinio Tomás Toala Castro, Mg.

Calificación Trabajo de Graduación

Calificación trabajo escrito

Calificación sustentación de

Proyecto de Investigación:

Nota Final de Trabajo de Graduación:

Lo Certifico,

Lcda. Karina Andrade

Secretaria Facultad de Psicología

Agradecimientos

Agradezco principalmente a Dios por haberme concedido salud, fortaleza y vida, permitiéndome llegar a esta importante etapa de mi formación profesional. A mis padres, Luis Ponce y Yesica Chonillo, por ser una fuente constante de apoyo, motivación y resiliencia a lo largo de la carrera, brindándome siempre su respaldo incondicional.

A mi prometida, por acompañarme desde el primer día de este camino universitario, por su paciencia, comprensión y apoyo constante en cada etapa de mi formación. A mis abuelas, hermanas, suegros y a toda mi familia en general, quienes han sido un pilar fundamental y una motivación permanente para seguir adelante.

Asimismo, expreso un sincero agradecimiento a todos y cada uno de los docentes que formaron parte de mi proceso universitario, por haberme transmitido no solo conocimientos académicos, sino también valores éticos y profesionales que han contribuido significativamente a mi crecimiento personal y profesional.

De manera muy especial, agradezco a la Dra. Lourdes Arias, quien además de haber sido nuestra tutora de tesis y docente académica, ha representado un ejemplo de superación, constancia y empatía, dejando una huella significativa en la formación de cada uno de sus estudiantes.

Robinson Ponce

Agradezco a Dios por brindarme sabiduría, inteligencia y fortaleza en cada etapa de mi vida, cualidades que han sido fundamentales para culminar mi formación universitaria.

A mis padres, Maribel Vergara y Dayron Cedeño, por estar siempre presentes en cada logro, por su amor incondicional, apoyo constante y sacrificio, siendo mis pilares fundamentales durante estos cuatro años de formación. A mi único hermano, por su aliento constante y presencia a lo largo de este proceso.

Finalmente, de manera muy especial, agradezco a mi tutora, la Dra. Lourdes Arias, por su orientación, dedicación y valioso aporte a mi aprendizaje profesional. Hoy, con alegría y orgullo, culmino esta etapa y cumplo un sueño más en mi vida.

Ilona Cedeño

Resumen

En la investigación se analizó la relación entre los canales y procesos de información interna y el clima laboral en Ferretería Metalhierro S.A. de Manta durante 2025. Se desarrolló un diseño mixto, de alcance descriptivo-correlacional e interpretativo. La población estuvo conformada por 54 colaboradores y la muestra efectiva correspondió a 52 participantes con registros válidos. Para evaluar el clima laboral se utilizó una encuesta institucional de 15 ítems tipo Likert facilitada por la organización; complementariamente, se aplicó una ficha de observación para estimar un Índice de Calidad Comunicacional (ICC) y se realizaron grupos focales para profundizar en las vivencias de los colaboradores. El análisis incluyó estadísticos descriptivos, consistencia interna (alfa de Cronbach) y correlación de Pearson, junto con categorización temática de los aportes cualitativos. Los resultados mostraron un clima global moderado a favorable ($M=3.68$), con 65.4% de clima positivo y 34.6% de clima tenso; la dimensión de comunicación interna alcanzó el promedio más alto ($M=3.87$) y condiciones y recursos el más bajo ($M=3.42$). El ICC se ubicó en un nivel medio (55%), con retroalimentación baja (16.7%) y predominio de WhatsApp como canal principal (80%). Se evidenció una relación positiva fuerte entre comunicación interna y clima laboral ($r=0.80$; $p<0.001$), lo que respaldó la necesidad de fortalecer procesos de claridad, seguimiento y cierre comunicacional para sostener un ambiente de trabajo más estable.

Palabras claves: comunicación interna, clima laboral, canales de información, retroalimentación.

Abstract

This study analyzed the relationship between internal information channels and processes and the workplace climate in Metalhiero S.A. in Manta (2025). A mixed, descriptive-correlational and interpretive design was used. The population comprised 54 employees, and the effective sample included 52 participants with valid records. Workplace climate was assessed using a 15-item institutional Likert-type survey provided by the organization; additionally, an observation checklist was applied to estimate a Communication Quality Index (ICC), and focus groups were conducted to explore employees' lived experiences. The analysis combined descriptive statistics, internal consistency (Cronbach's alpha) and Pearson correlation, together with thematic categorization of qualitative contributions. Results indicated a moderate-to-favorable overall climate ($M=3.68$), with 65.4% positive climate and 34.6% tense climate; the internal communication dimension showed the highest mean ($M=3.87$), whereas working conditions and resources showed the lowest ($M=3.42$). The ICC reached a medium level (55%), with low feedback (16.7%) and WhatsApp as the predominant channel (80%). A strong positive association was found between internal communication and workplace climate ($r=0.80$; $p<0.001$), supporting the need to strengthen clarity, follow-up and message-closure practices to sustain a more stable work environment.

Keywords: internal communication, workplace climate, information channels, feedback

INDICE DE CONTENIDO

| | |
|---|----|
| | II |
| Acta del tribunal evaluador | IV |
| Agradecimientos | V |
| Introducción | 13 |
| Caracterización de la situación problema | 14 |
| Objetivo general | 15 |
| Objetivos específicos | 15 |
| Justificación | 15 |
| Formulación del problema | 16 |
| Marco teórico de la investigación | 17 |
| 1.1. Fundamentos comunicacionales | 17 |
| 1.1.1 La comunicación | 17 |
| 1.1.2 Elementos básicos del proceso comunicativo | 17 |
| 1.1.3 Comunicación organizacional: sistema nervioso de la empresa | 18 |
| 1.1.4 Comunicación interna | 18 |
| 1.1.5 Comunicación externa | 19 |
| 1.1.6 Flujos comunicacionales | 19 |
| 1.1.7 Clima laboral y comunicación | 20 |
| 1.2. Bases conceptuales del clima laboral | 20 |
| 1.2.1 Factores que fortalecen un entorno saludable | 20 |
| 1.3. Diferencias entre clima y cultura organizacional | 21 |
| 1.4. Procesos de comunicación interna y flujo de la información | 21 |
| 1.4.1 Retroalimentación, justicia y bienestar | 22 |
| 1.5.1 Información como regulador emocional | 23 |
| 1.5.2 Riesgos digitales y carga cognitiva | 24 |
| 1.6.1 Salud mental: eje del desempeño sostenible | 25 |
| 1.6.2 Burnout, género y estrategias de cuidado | 25 |
| 1.6.3 Prevención y rediseño del entorno laboral | 26 |
| 1.7.1 Relaciones humanas como base del bienestar | 27 |
| 1.7.2 Cultura organizacional: valor compartido y sostenido | 27 |
| 1.8.1 Teletrabajo y bienestar digital | 29 |
| 2. Marco metodológico | 31 |
| 2.1. Enfoque de investigación | 31 |
| 2.2. Tipo de estudio | 31 |
| 2.3. Sujetos, población y muestra | 31 |

| | | |
|-------|--|----|
| 2.3.1 | Población | 32 |
| 2.3.2 | Muestra | 32 |
| 2.3.3 | Criterios de inclusión | 32 |
| 2.3.4 | Criterios de exclusión | 32 |
| 2.4. | Procedimiento | 32 |
| 2.5. | Definición conceptual y operacional de las variables | 35 |
| 2.6. | Descripción de métodos, técnicas e instrumentos. | 36 |
| 2.7. | Validez de la investigación: | 36 |
| 2.8. | Manejo de datos | 37 |
| 2.9. | Consideraciones éticas | 37 |
| 3. | Resultados | 38 |
| 3.1. | Nota metodológica sobre el instrumento de clima laboral | 38 |
| 3.2. | Resultados del objetivo específico 1 | 38 |
| 3.2.1 | Canales más usados según grupos focales | 38 |
| 3.2.2 | Espacios de participación y retroalimentación percibidos | 39 |
| 3.2.3 | Resultados de la observación de canales y procesos de información | 39 |
| 3.3. | Resultados del objetivo específico 2 | 40 |
| 3.3.1 | Caracterización de participantes y tasa de respuesta | 40 |
| 3.3.2 | Estadísticos descriptivos del clima laboral y consistencia interna | 41 |
| 3.3.3 | Clasificación del clima laboral con umbral interpretativo | 42 |
| 3.3.4 | Resultados por dimensiones del clima laboral | 42 |
| 3.3.5 | Resultados por ítems del clima laboral | 44 |
| 3.3.6 | Sugerencias abiertas para mejorar el clima laboral | 45 |
| 3.4. | Resultados del objetivo específico 3 | 46 |
| 3.4.1 | Relación entre comunicación interna y clima laboral | 46 |
| 3.4.2 | Integración y triangulación de hallazgos | 47 |
| 3.5 | Discusión y contrastación con otros estudios | 48 |
| 7. | Anexos | 59 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Definición de variables | 35 |
| Tabla 2. Canal principal reportado en grupos focales (n=15) | 39 |
| Tabla 3. Percepción de existencia de espacios para expresar ideas (n=15) | 39 |
| Tabla 4. Índice de Calidad Comunicacional por dimensión (ICC) | 40 |
| Tabla 5. Distribución de participantes por área (n=52) | 40 |
| Tabla 6. Descriptivos del puntaje global de clima laboral (n=52) | 41 |
| Tabla 7. Clasificación del clima laboral (umbral 3.5) | 42 |
| Tabla 8. Medias por dimensión del clima laboral (n=52) | 43 |
| Tabla 9. Cinco ítems con mayor puntuación (n=52) | 44 |
| Tabla 10. Cinco ítems con menor puntuación (n=52) | 44 |
| Tabla 11. Temas emergentes en sugerencias abiertas (n=38 respuestas) | 46 |
| Tabla 12. Correlación entre comunicación interna y clima laboral (sin ítems de comunicación) | 47 |
| Tabla 13. Triangulación de resultados por fuente | 48 |

INDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|--|----|
| Figura 1. Distribución del puntaje global de clima laboral | 42 |
| Figura 2. Medias por dimensión del clima laboral | 43 |
| Figura 3. Medias por ítem del clima laboral (ordenadas) | 45 |
| Figura 4. Dispersión entre comunicación interna percibida y clima laboral (sin ítems de comunicación) | 47 |

Introducción

La forma en que circula la información dentro de una organización es algo más que un asunto operativo: constituye el tejido invisible que sostiene la confianza, la cohesión y, en último término, la salud mental del personal. La literatura internacional coincide en que los canales claros, oportunos y bidireccionales generan equipos motivados y comprometidos (Men y Jiang, 2016), mientras que los vacíos o sobrecargas informativas tienden a desencadenar incertidumbre, resistencia al cambio y desgaste emocional (Barrera et al., 2021). Sin embargo, buena parte de la evidencia proviene de contextos corporativos de gran escala o de ciudades capitales; los entornos organizacionales de urbes intermedias, como Manta, siguen poco documentados. Estudios recientes en Ecuador alertan de rotación elevada y climas tensos cuando la estrategia comunicacional es débil (Jami Ramos et al., 2025), pero aún faltan análisis situados que expliquen cómo, en la práctica, los mensajes se abren paso (o se traban) entre departamentos y turnos de trabajo.

Este proyecto se propuso llenar ese vacío examinando la relación entre los canales y procesos de información interna y el clima laboral en una organización mantense durante 2025. Para ello se articuló un enfoque mixto: medición cuantitativa del clima mediante un cuestionario estructurado facilitado por la organización (15 ítems tipo Likert) y observación directa de los flujos comunicacionales, complementadas con grupos focales que dieron voz a las vivencias de los empleados. Tal diseño permitió captar tanto la ‘foto’ numérica de la organización como el latido cotidiano que no aparece en los indicadores.

La relevancia del estudio es doble. En el plano aplicado, sus hallazgos servirán para que el área de Talento Humano diseñe tácticas de comunicación más eficaces y, por ende, entornos laborales más sanos. En lo académico, aportará evidencia local a un campo dominado por referencias foráneas, abriendo la puerta a comparaciones regionales y a futuras intervenciones basadas en la evidencia. A lo largo del marco teórico se ha mostrado cómo la calidad de los mensajes impacta en el clima, el bienestar emocional y la cultura organizacional; y en el marco metodológico se detalló un procedimiento riguroso (con salvaguardas éticas y triangulación de datos) que garantizó la fiabilidad del análisis.

El informe se estructuró en tres capítulos: en el Capítulo I se desarrolló el marco teórico y los antecedentes; en el Capítulo II se describió la metodología, instrumentos y procedimiento; y en el Capítulo III se presentaron y discutieron los resultados, para finalmente exponer conclusiones, recomendaciones y una propuesta de mejora.

Con estos cimientos, la investigación permitió profundizar sobre dos aspectos clave: primero, la magnitud de la relación entre la calidad de la comunicación interna y el clima laboral en el escenario mantense; y segundo, la identificación de procesos específicos (digitales o presenciales) que actúan como palancas de bienestar o, por el contrario, como focos de tensión. Los resultados permitieron no solo comprender el fenómeno, sino también trazar rutas de mejora orientadas a convertir la información en un verdadero factor de cuidado colectivo dentro de la organización.

Caracterización de la situación problema

En los últimos años, diversas investigaciones han evidenciado la estrecha relación entre la comunicación interna y el clima laboral en las organizaciones. A nivel internacional, se ha destacado que una comunicación clara, oportuna y bidireccional es esencial para construir confianza, cohesión grupal y motivación en los equipos de trabajo (Men y Jiang, 2016). En el contexto latinoamericano, estudios recientes han señalado que en entornos donde predominan estructuras jerárquicas tradicionales, los fallos en los canales de información pueden generar desinformación, baja moral y resistencia al cambio (Barrera et al., 2021).

En Ecuador, investigaciones como la de Jami Ramos et al. (2025) han mostrado que muchas organizaciones locales, especialmente en ciudades medianas como Manta, no contaban con estrategias efectivas de comunicación interna. Esto derivó en climas laborales tensos, rotación de personal y bajo compromiso. Pese a estos hallazgos, no existían suficientes estudios que aborden esta problemática desde una mirada situada, es decir, que analicen los canales y procesos comunicacionales utilizados en organizaciones específicas de la ciudad de Manta y su impacto real en el ambiente laboral.

Esta investigación se propuso, por tanto, analizar si estas problemáticas también se presentan en una organización de Manta durante el año 2025, y si existen aspectos diferenciales que podrían aportar a la generación de nuevos conocimientos. Al replicar y

adaptar el análisis a una realidad local, se buscó evidenciar coincidencias o diferencias que permitan comprender mejor el fenómeno en contextos específicos.

Objetivo general

- Analizar cómo los canales y procesos de información interna inciden en el clima laboral de una organización ubicada en la ciudad de Manta durante el año 2025.

Objetivos específicos

1. Identificar los canales y procesos de información utilizados en la organización y la percepción que tienen los colaboradores sobre los mismos.
2. Evaluar el nivel de clima laboral percibido por los trabajadores, mediante la aplicación de un cuestionario estructurado.
3. Relacionar los datos obtenidos sobre comunicación interna y clima laboral, con el fin de proponer estrategias de mejora adaptadas a la organización.

Justificación

Investigar la relación entre los canales y procesos de información y el clima laboral resulta fundamental en el contexto actual, donde la comunicación organizacional se convierte en un factor determinante para la salud emocional, la productividad y la permanencia del talento humano. En ciudades como Manta, donde muchas organizaciones se enfrentan a desafíos relacionados con el trabajo híbrido, la digitalización y la gestión de equipos diversos, comprender cómo se comunican los procesos internos es clave para promover entornos laborales más armónicos.

Esta investigación aporta valor no solo al interior de la organización analizada, sino también a nivel académico y profesional. Desde una perspectiva aplicada, los hallazgos podrán ser utilizados por el área de talento humano para diseñar estrategias comunicacionales más efectivas. Desde lo académico, el estudio enriquece el campo de la comunicación organizacional y de la psicología del trabajo, ofreciendo evidencias situadas que pueden servir como base para futuras intervenciones o investigaciones similares.

Además, se trata de un tema de interés colectivo: el bienestar laboral y la calidad del clima organizacional no solo benefician al personal, sino que también inciden en la productividad general y en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Por ello, vale la pena dedicar tiempo, esfuerzo y recursos a comprender esta realidad en profundidad.

Formulación del problema

¿Qué relación existe entre los canales y procesos de información interna y el clima laboral en una organización de la ciudad de Manta durante el año 2025?

Esta pregunta surge ante la necesidad de entender cómo influye la forma en que se comunica la información en la percepción que tienen los trabajadores sobre su entorno laboral. El interés radica en descubrir si los mecanismos actuales de comunicación fomentan un ambiente de trabajo positivo o si, por el contrario, generan conflictos, malentendidos y desmotivación. Se busca, así, identificar una problemática concreta que pueda ser abordada con propuestas viables y sostenibles.

Capítulo 1

Marco teórico de la investigación

1.1. Fundamentos comunicacionales

En cualquier organización el ambiente que se respira nace, crece o se deteriora dentro de una red de mensajes, silencios y gestos. Primero conversamos, luego sentimos; rara vez ocurre al revés. Por eso, antes de sumergirnos en indicadores psicológicos, vale la pena detenernos en la arquitectura de la comunicación que sostiene (o sabotea) el clima laboral.

1.1.1 La comunicación

La visión lineal (emisor-mensaje-receptor) sirve para describir *qué se dijo* y por qué canal, pero se queda corta cuando se intenta entender *qué provocó* ese mensaje en la gente. Desde una lectura socio-constructivista, cada intercambio no solo informa: también construye significados compartidos y mueve emociones, porque las personas interpretan lo que se dice... y también lo que se omite (Kwon y Tatar, 2022).

En contextos clínicos, donde el error pesa y la presión se siente en el cuerpo, esa carga emocional del intercambio se vuelve decisiva: el mismo protocolo puede vivirse como apoyo o como imposición según el tono, la claridad y la posibilidad real de diálogo (Apablaza-Campos et al., 2024). Y es que el clima laboral no se forma únicamente en comunicados formales; se cocina en microseñales cotidianas, un “buenos días” que no llega, un emoji que se interpreta torcido, que van dejando pequeñas huellas de confianza o de tensión, hasta moldear el ánimo colectivo (Minaya-Cedeño y Mendoza-Vega, 2025). La comunicación aquí se entiende como una experiencia relacional que regula el sentido de seguridad y pertenencia en el trabajo.

1.1.2 Elementos básicos del proceso comunicativo

Todo acto comunicativo integra siete engranajes: emisor, receptor, mensaje, canal, código, contexto y retroalimentación. En la práctica, cuando uno de esos engranajes falla (por ejemplo, un código cargado de jerga técnica o un canal saturado de correos), el mensaje pierde nitidez y la persona termina completando “lo que falta” con

suposiciones. Ahí aparece el rumor, no necesariamente por malicia, sino como una respuesta humana a la incertidumbre: la gente intenta darle sentido a lo que no está claro (Pitra y Eger, 2020). Dicho de otro modo, cuando la comunicación no reduce ambigüedad, el clima se vuelve más frágil porque crece la interpretación paralela y se desgasta la confianza.

La retroalimentación cierra el circuito y, en términos bien concretos, evita esos “mensajes zombis” que quedan flotando sin confirmación y activan una ansiedad silenciosa. Cuando no hay respuesta, no solo se pierde información: se instala la duda sobre prioridades, responsabilidades y expectativas. La evidencia lo sugiere en distintos escenarios: en organizaciones manufactureras checas, la ausencia de feedback inmediato se asoció con mayor ambigüedad de rol (Carballo-Penela y Castromán-Diz, 2021), y en entornos hospitalarios se observa un efecto semejante cuando los avisos quedan sin respuesta (Apablaza-Campos et al., 2024). Estos hallazgos apuntan a una idea clave para el clima laboral: el silencio institucional no es neutro, se interpreta; por eso, la retroalimentación funciona como un regulador emocional y operativo que baja incertidumbre y sostiene la coordinación.

1.1.3 Comunicación organizacional: sistema nervioso de la empresa

Cuando los engranajes se multiplican entre cientos de personas, hablamos de comunicación organizacional: tejido de sentidos que legitima procesos y rituales (Lozano Vásquez y Márquez Yauri, 2025). Si las piezas encajan, la cultura se consolida y la cooperación fluye con menor fricción; si chirrían, la desconfianza y la resistencia al cambio ganan terreno.

Un metaanálisis en municipalidades peruanas halló que reforzar rutinas de información (reuniones-flash de 15 minutos, dashboards claros, boletines de agradecimiento) redujo la rotación 18% en un año (Bayona Ramírez et al., 2025). Las organizaciones, en fin, no solo *tienen* comunicación; *son* comunicación.

1.1.4 Comunicación interna

Dentro de la institución la comunicación actúa como regulador térmico. Cuando circula con sentido, baja la tensión; cuando se corta, el ambiente se recalienta. No basta con ‘bajar línea’; hace falta diálogo ascendente para que la dirección escuche el pulso cotidiano y pueda ajustar decisiones a la realidad del equipo (Bravo Téllez et al., 2023). En redes hospitalarias chilenas, abrir espacios breves y muy concretos, como *huddles* (reuniones informales) de siete minutos, y habilitar vías seguras de expresión (como foros anónimos) no solo mejoró la coordinación, sino que también elevó la percepción de apoyo entre colegas y redujo incidentes (Apablaza-Campos et al., 2024). Leído en conjunto, esto sugiere algo simple pero potente: cuando la organización crea micro-espacios de conversación, la gente interpreta que ‘hay respaldo’, y esa interpretación sostiene el clima.

En cambio, la opacidad informativa multiplica la rumiación mental: personas que se quedan dándole vueltas a lo que no saben o no entienden (Minaya-Cedeño y Mendoza-Vega, 2025). No es solo falta de datos; es exceso de incertidumbre. Por eso, el mensaje sin contexto se vuelve tóxico por omisión.

1.1.5 Comunicación externa

Lo que la organización dice hacia fuera influye en cómo su gente se ve por dentro. Cuando la narrativa externa coincide con la experiencia interna, surge el ‘espejo positivo’ y la identificación aumenta (DiStaso y McCorkindale, 2021). La incoherencia reputacional, en cambio, genera disonancia: ‘vendemos innovación, pero usamos software obsoleto’. Esa brecha duplicó la intención de fuga de talento joven en estudios iberoamericanos recientes (Taylor y Kent, 2022).

1.1.6 Flujos comunicacionales

Los flujos descendente, ascendente, horizontal y diagonal son las vías formales por donde circulan tareas y decisiones. Cuando se obstruyen, aparecen zonas grises llenas de hipótesis (Bayona Ramírez et al., 2025). En la administración pública ecuatoriana, fortalecer el flujo ascendente con encuestas rápidas elevó la motivación (Muñoz y Solórzano, 2023). Visto en conjunto, el patrón es claro: cuando el flujo ascendente existe de verdad (no solo ‘en papel’), baja la sensación de invisibilidad y sube el compromiso, porque la persona siente que su voz cuenta y que el sistema responde.

A estas rutas se suman los cruces informales (cafés, pasillos, chats privados). Bien gestionados, refuerzan la cohesión y sirven de radar temprano de malestares (Lozano

Vásquez y Márquez Yauri, 2025). La clave no es perseguir lo informal, sino entenderlo: si lo informal reemplaza a lo formal, hay ruido; si lo complementa, hay comunidad.

1.1.7 Clima laboral y comunicación

El clima es la percepción colectiva sobre prácticas y recompensas; la comunicación funciona como el lente que enfoca o distorsiona esa imagen (Bravo Téllez et al., 2023). En hospitales ecuatorianos, los vacíos de *feedback* (retroalimentación) y la ambigüedad de rol se asociaron con mayores niveles de *burnout* o (síndrome de desgaste profesional), mientras que rutinas de reconocimiento público amortiguaron el desgaste (Apablaza-Campos et al., 2024). En otras palabras: no es magia ni ‘motivación barata’; es regulación emocional aplicada. Cuando hay claridad y reconocimiento, baja la amenaza percibida y se sostiene la energía para el trabajo. Cuando hay silencio y confusión, el cuerpo lo paga.

1.2. Bases conceptuales del clima laboral

Hablar de clima laboral es hablar del termómetro emocional de una organización. No se trata solo de espacios físicos cómodos o de tener un buen jefe; es una construcción psicológica colectiva que se percibe, se vive y se transforma con cada interacción. Desde la psicología organizacional, el clima se entiende como la percepción compartida que tienen los miembros de una organización sobre su ambiente de trabajo, y esta percepción influye de manera directa en la salud mental, la motivación y la permanencia del talento humano.

Un entorno laboral saludable no se improvisa: es resultado de múltiples factores que incluyen la calidad de la comunicación, el estilo de liderazgo, la posibilidad de participación, el reconocimiento al esfuerzo y la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. Doria-Velarde et al. (2023) confirman que un clima colaborativo potencia las habilidades directivas y mejora la creatividad en la resolución de problemas. Esta relación es aún más clara en contextos clínicos, donde la presión asistencial puede ser alta y el bienestar emocional del equipo se convierte en un requisito para una atención efectiva.

1.2.1 Factores que fortalecen un entorno saludable

La psicología clínica aplicada al entorno laboral también ha destacado que un buen clima puede funcionar como factor protector frente a problemas como el agotamiento emocional, el estrés crónico o la ansiedad. Como explica Orozco Moreno (2025), los riesgos psicosociales tienden a disminuir cuando los trabajadores perciben un ambiente justo, participativo y predecible. Lo contrario también es cierto: un clima tenso, marcado por la ambigüedad y la desconfianza, alimenta síntomas como la irritabilidad, la desmotivación y el ausentismo.

1.3. Diferencias entre clima y cultura organizacional

Desde el punto de vista estructural, el clima laboral se diferencia de la cultura organizacional en que el primero es observable y cambiante a corto plazo, mientras que la cultura representa valores más arraigados. Sin embargo, ambos se retroalimentan. Cuando la cultura promueve la apertura, el aprendizaje y la empatía, es más probable que el clima sea percibido como acogedor y motivador (López y Rivera, 2023).

Además, la experiencia emocional de los trabajadores tiene consecuencias concretas. En Ecuador, un estudio identificó que entre el personal sanitario, los niveles de estrés medio-alto afectan a siete de cada diez profesionales, y que esa carga se intensifica cuando el clima organizacional no favorece la comunicación ni el reconocimiento (Quintana-García et al., 2024). Esto no solo impacta en el bienestar individual, sino también en la calidad del servicio, en la seguridad del paciente y en los índices de rotación laboral.

La evidencia clínica y organizacional coincide en algo esencial: el clima laboral no es un elemento decorativo ni un concepto abstracto. Es un indicador sensible del estado emocional colectivo, un reflejo de las relaciones interpersonales, de la estructura de poder y de la salud interna de la organización. Y es sobre todo, un terreno fértil desde donde se puede prevenir el deterioro psicológico y fomentar la resiliencia individual y grupal.

1.4. Procesos de comunicación interna y flujo de la información

La comunicación interna es mucho más que transmitir información. Es, en esencia, una red invisible que moldea la forma en que las personas se relacionan dentro de la organización, cómo entienden sus tareas y cómo se sienten valoradas. Cuando esta red

se rompe, los efectos no solo se notan en los resultados operativos, sino también en el ánimo colectivo y en la salud emocional de los equipos.

El clima laboral (como percepción compartida del ambiente de trabajo) está directamente influenciado por la calidad y frecuencia de la comunicación interna. Cuando fluye el diálogo horizontal, se fomenta la retroalimentación y el personal puede expresar ideas sin miedo, suelen subir confianza, pertenencia y compromiso (Bayona Ramírez et al., 2025). Un estudio en hospitales chilenos mostró que microinteracciones positivas (reconocimientos verbales, palabras de aliento) fortalecen la cohesión del equipo, sobre todo bajo presión (Carreño et al., 2024). Si se juntan estos hallazgos, aparece una idea bien humana: el clima se sostiene tanto por la estructura (canales claros) como por el afecto cotidiano (trato y reconocimiento).

Ahora bien, ese componente informal también tiene filo: cuando pasillos y chats privados reemplazan a los canales institucionales, la información se vuelve desigual, crece la ansiedad y el clima se inestabiliza (Chávez y Vera, 2024). No porque conversar sea malo, sino porque la incertidumbre se reparte de forma injusta: unos 'se enteran' y otros quedan afuera.

1.4.1 Retroalimentación, justicia y bienestar

Desde la psicología clínica, la retroalimentación oportuna actúa como regulador emocional: reduce incertidumbre, ordena expectativas y cuida la autoestima laboral. La percepción de justicia en la retroalimentación predice el compromiso y la intención de permanencia (Bravo-Valladares y Rojas-Izaguirre, 2023). La ambigüedad sostenida (mensajes contradictorios, silencios prolongados, falta de criterios) se asocia con estrés ocupacional y síntomas ansiosos, porque obliga a trabajar 'adivinando' (Arias, 2025). En síntesis: el contenido importa, sí, pero el 'cómo' y el 'cuándo' importan igual o más; allí se juega si la corrección se vive como cuidado o como amenaza.

En contextos digitalizados, combinar boletines con espacios cara a cara y habilitar canales de consulta permanente mejora la percepción de transparencia y reduce aislamiento (Rivera et al., 2025). La OMS (2024) subraya que canales formales sólidos, espacios abiertos de conversación y comunicación clara de decisiones reducen riesgos psicosociales. Juntas, estas evidencias apuntan a un principio práctico: a mayor claridad más mayor posibilidad de respuesta, menor desgaste emocional.

1.5. Procesos de Conexión entre canales, procesos y clima laboral

En cualquier organización, los procesos de información son como el sistema nervioso: recogen, trasladan y devuelven señales que orientan la acción. Si este sistema se congestiona, se rompe o transmite señales erróneas, lo que se resiente no es solo la productividad... también la salud mental de quienes forman parte de él. La psicología clínica ha demostrado que la manera en que fluye (o se estanca) la información incide directamente en los niveles de ansiedad, motivación y sensación de control personal.

1.5.1 Información como regulador emocional

Cuando los procesos de información son predecibles, comprensibles y abiertos al diálogo, disminuyen los niveles de ambigüedad de rol y carga emocional percibida. Curilla et al. (2023) encontraron que una comunicación interna estratégica, estructurada y bidireccional en una unidad educativa local no solo fortaleció la cohesión interna, sino que también redujo los síntomas de agotamiento. Esto se debe a que los trabajadores pueden anticipar, comprender y participar en lo que ocurre a su alrededor, lo cual satisface necesidades psicológicas clave como la autonomía, la competencia y la vinculación, tal como lo plantea la teoría de la autodeterminación.

En sentido opuesto, la desorganización informativa puede generar un entorno tóxico. Según Orozco Moreno (2025), los entornos laborales donde los procesos de información no son claros tienden a reportar mayor prevalencia de síntomas ansioso-depresivos, especialmente en personal que debe tomar decisiones rápidas o asumir responsabilidades sin saber exactamente lo que se espera de ellos. Este tipo de entornos produce lo que la literatura clínica denomina ‘estrés por incertidumbre’, un factor asociado al desgaste emocional y a la pérdida del sentido de pertenencia.

La calidad de la información, no solo su cantidad, también cuenta. Bayona Ramírez et al. (2025) evidenciaron que, en una municipalidad peruana, implementar procesos de información con retroalimentación cada tres meses elevó significativamente la percepción de justicia organizacional y redujo los niveles de ausentismo. A nivel clínico, este tipo de intervenciones se traducen en menor activación del sistema de respuesta al estrés, más claridad de rol y mejor regulación emocional.

1.5.2 Riesgos digitales y carga cognitiva

El desafío actual es la velocidad. En entornos digitalizados, la sobreinformación se ha convertido en una nueva forma de carga psicológica. Bernal et al. (2022) documentaron que, durante la pandemia, el exceso de correos, notificaciones instantáneas y cambios de protocolo generó fatiga cognitiva y technostress, especialmente entre quienes no contaban con pautas claras de desconexión. La OMS (2024) advierte que este tipo de dinámicas puede convertirse en un nuevo factor de riesgo psicosocial, especialmente si no existen ventanas de descanso ni límites en el flujo informativo.

El concepto de ‘carga informativa útil’ cobra entonces especial relevancia. Se trata de generar procesos donde la información que se transmite sea oportuna, comprensible y accionable. Rivera et al. (2025) afirman que, en contextos institucionales complejos, combinar plataformas digitales con mecanismos de conversación directa reduce los malentendidos, favorece el feedback inmediato y protege la salud emocional del equipo. Este equilibrio entre canales y contenido es vital para evitar la saturación mental.

Desde una perspectiva preventiva, la OMS y la OIT (2022) sugieren fortalecer las competencias de los líderes para filtrar, organizar y entregar la información de forma estratégica. La evidencia es clara: donde los procesos de información son coherentes y predecibles, se fortalece la percepción de sentido, disminuye el estrés crónico y aumenta la resiliencia organizacional.

En definitiva, cuidar los procesos de información no es una cuestión técnica, sino una apuesta clínica. Porque una organización que gestiona bien sus flujos informativos cuida la mente de sus integrantes y ese cuidado, sutil pero profundo, se nota en cada decisión, en cada conversación y en cada logro colectivo.

1.6. Bienestar emocional y salud mental en el trabajo

El trabajo no solo moldea la rutina de cada día; también influye en la forma en que las personas se sienten consigo mismas, con los demás y con su entorno. Por eso, cuando hablamos de bienestar emocional en el ámbito laboral no nos referimos a beneficios periféricos o a ambientes agradables, sino al eje central sobre el que se sostiene la salud mental y la sostenibilidad organizacional. La psicología clínica ha demostrado que la falta de reconocimiento, la ambigüedad en las tareas, la sobrecarga o el aislamiento

tienen efectos directos en la aparición de trastornos como la ansiedad, la depresión o el síndrome de burnout.

1.6.1 Salud mental: eje del desempeño sostenible

La Organización Mundial de la Salud (2024) advierte que cada año se pierden más de 12 mil millones de días laborales a causa de problemas de salud mental, especialmente por depresión y ansiedad, lo que representa pérdidas millonarias en productividad a nivel global. Pero más allá del dato económico, hay un mensaje de fondo: el trabajo, cuando no está bien diseñado o no se gestiona adecuadamente, puede convertirse en un factor de riesgo psicosocial.

En América Latina, el panorama se agrava por condiciones estructurales que combinan altas exigencias, escasa estabilidad y relaciones laborales muchas veces marcadas por la desconfianza. En Ecuador, el 43% de los trabajadores declara que apenas cumple con lo mínimo esperado, una señal de desconexión emocional, agotamiento y pérdida de sentido (El Universo, 2023). Este fenómeno, conocido como ‘desempeño mínimo viable’, refleja un desgaste profundo que compromete tanto la productividad como el bienestar personal.

Los efectos sobre la salud mental están bien documentados. En el ámbito clínico, Paguay Vinuesa et al. (2024) identificaron que en un hospital ecuatoriano, los internos rotativos reportaban niveles elevados de estrés y síntomas de ansiedad-depresión, relacionados directamente con jornadas extenuantes, ambigüedad de rol y escasa contención emocional. Algo similar encontraron Martín Bogdanovich et al. (2024) entre docentes universitarios del área de salud: casi la mitad presentaba síntomas de burnout y agotamiento emocional, estrechamente ligados a condiciones laborales desfavorables.

1.6.2 Burnout, género y estrategias de cuidado

El síndrome de burnout, en particular, ha sido reconocido por la OMS como un riesgo laboral serio. No se trata simplemente de ‘estar cansado’, sino de un agotamiento emocional profundo que conlleva despersonalización, cinismo y una sensación persistente de ineficacia. Orozco Moreno (2025) sostiene que la falta de políticas claras de retroalimentación y escucha activa en los espacios laborales no solo contribuye al burnout, sino que aumenta la percepción de injusticia y deteriora la salud emocional en silencio.

La dimensión de género también aparece con fuerza. Según datos del Centro de Encuestas UC y la Asociación Chilena de Seguridad (2025), el 19.5% de las mujeres trabajadoras presenta síntomas depresivos moderados o severos, frente al 6% en hombres. Esta brecha, que se acentuó tras la pandemia, responde en parte a la doble carga laboral (trabajo remunerado + tareas de cuidado) y a la escasa flexibilidad organizacional. La OISS (2024) subraya que cualquier política de salud mental debe incluir esta perspectiva para ser verdaderamente eficaz.

Pero no todo es negativo. Existen estrategias comprobadas para cuidar la salud mental en el trabajo. La implementación de Programas de Asistencia al Empleado (PAE), las políticas de desconexión digital, los talleres de resiliencia emocional y las pausas activas han mostrado efectos positivos en la reducción del ausentismo y en el incremento del compromiso (Zenger y Folkman, 2024; Organización Mundial de la Salud y Organización Internacional del Trabajo, 2022). De hecho, la OMS confirma que estas intervenciones, cuando son co-construidas con los propios trabajadores y adaptadas a sus necesidades, resultan costo-efectivas a mediano plazo.

1.6.3 Prevención y rediseño del entorno laboral

Desde la mirada clínica, el bienestar emocional en el trabajo no puede dejarse al azar. Es necesario diseñar ambientes laborales donde se fomente la claridad de rol, el reconocimiento, el sentido de pertenencia y el equilibrio entre exigencias y recursos. Orozco Moreno et al. (2025) recuerdan que la evaluación temprana de los riesgos psicosociales (antes de que se conviertan en crisis) permite implementar acciones preventivas que salvan no solo cifras, sino vidas.

En suma, trabajar debe sumar. Y si no lo hace, si enferma, silencia, sobrecarga o agota, entonces es urgente rediseñar la experiencia laboral desde una lógica de cuidado, respeto y sostenibilidad emocional.

1.7. Dinámica interpersonal y cultura organizacional

Más allá de los reglamentos, los manuales o las plataformas digitales, lo que verdaderamente sostiene a una organización es el tejido humano que la compone. Ese entramado está hecho de gestos, silencios, conversaciones, miradas, formas de corregir y de agradecer. Todo eso: lo pequeño, lo cotidiano, lo aparentemente invisible, da forma a la dinámica interpersonal, y esta, a su vez, alimenta o desgasta el clima organizacional.

Desde la psicología clínica, es aquí donde se gesta buena parte del bienestar o del malestar emocional de los equipos de trabajo.

1.7.1 Relaciones humanas como base del bienestar

Cuando los vínculos entre colaboradores son positivos, se genera un clima de seguridad psicológica: un entorno donde las personas sienten que pueden expresarse sin temor, pedir ayuda sin vergüenza y ser reconocidas por sus esfuerzos. En clínicas privadas de la provincia de Santa Elena, esta percepción se tradujo en menos síntomas depresivos entre el personal, incluso en situaciones de alta demanda, siempre que existiera apoyo social percibido y canales de comunicación internos abiertos (Villón-Laínez et al., 2025).

El liderazgo tiene un papel protagónico en esta ecuación. Un estilo de liderazgo cercano, empático y coherente, es decir, donde lo que se dice coincide con lo que se hace, fortalece la percepción de justicia organizacional y reduce la aparición de dinámicas relacionales tóxicas. Investigadores cubanos comprobaron que la congruencia entre el discurso y la conducta del líder favorece la innovación, la colaboración y reduce el cinismo organizacional (Ramírez-García et al., 2024). En cambio, la inconsistencia o el autoritarismo generan incertidumbre, miedo y retraimiento emocional, factores estrechamente ligados al agotamiento psicológico.

En Ecuador, estudios como el de Zambrano Álvarez et al. (2024) revelan que el clima organizacional mejora significativamente cuando la comunicación entre directivos y trabajadores se basa en la escucha activa, la retroalimentación constructiva y el reconocimiento del esfuerzo colectivo. Desde la mirada clínica, estos elementos no solo favorecen la productividad, sino que actúan como barreras protectoras frente al estrés crónico, ya que reducen la sensación de amenaza y fomentan el sentido de pertenencia.

1.7.2 Cultura organizacional: valor compartido y sostenido

La cultura organizacional, por su parte, funciona como el marco simbólico que guía las conductas, normas no escritas, ritos y valores compartidos dentro de la institución. Es lo que define si una organización es más jerárquica o más horizontal, si premia el logro individual o la colaboración, si castiga el error o lo convierte en aprendizaje. López y Rivera (2023) afirman que en contextos donde la cultura promueve el respeto, el aprendizaje y la solidaridad, los niveles de rotación bajan, el compromiso crece y la salud mental se preserva.

No obstante, cuando esa cultura no se sostiene en acciones concretas, pierde sentido. En el Registro Civil de Portoviejo, por ejemplo, se detectó que la falta de canales de escucha genuinos y la circulación de rumores generaban desconfianza y ansiedad colectiva (Chávez y Vera, 2024). Esta situación, desde la perspectiva clínica, activa mecanismos de defensa, retracción emocional y comportamientos de evitación que afectan tanto al rendimiento como al bienestar.

La confianza, entonces, no es un concepto abstracto: es un proceso psicológico relacional que, según Toro-Jaramillo y Vargas-González (2022), funciona como un ‘pegamento social’ capaz de reducir los costos de coordinación y facilitar los cambios organizacionales. Cuando esta confianza está presente, incluso en contextos de alta exigencia, las personas logran sostener el compromiso y afrontar las dificultades con mayor resiliencia.

Finalmente, la dinámica interpersonal no se limita al ‘buen trato’. Abarca cómo se resuelven los conflictos, cómo se integran los nuevos miembros, cómo se despiden los que se van y qué sentido tienen los logros compartidos. En estudios venezolanos, se observó que una alta cohesión grupal actuaba como moderador entre la sobrecarga laboral y la productividad, mostrando que la pertenencia amortigua el impacto del estrés (Díaz y Salazar, 2024). En términos clínicos, ese ‘estar en el mismo barco’ protege frente a la ansiedad laboral y al aislamiento emocional.

1.8. Teletrabajo y transformación digital de los procesos de información

El teletrabajo ya no es una rareza ni una medida de emergencia. Se ha convertido en una modalidad laboral estable en muchas organizaciones latinoamericanas. Sin embargo, su implementación acelerada, especialmente durante la pandemia, puso en evidencia tanto sus beneficios como sus riesgos. Y es que el trabajo remoto no solo transformó los horarios, sino también los canales, ritmos y sentidos de la comunicación interna, con un impacto directo en el clima laboral y la salud mental del personal.

Según Mendoza-Munguía (2025), el teletrabajo en Latinoamérica creció más de tres veces tras la pandemia, y aunque muchas organizaciones lograron sostener sus operaciones, también emergieron nuevas tensiones: jornadas más largas, sensación de vigilancia constante, dificultad para desconectarse y mayor carga mental. El concepto de technostress (ese agotamiento psicológico por el uso intensivo de tecnologías) se

volvió común entre equipos que, sin pautas claras, comenzaron a trabajar en horarios extendidos y con múltiples plataformas abiertas a la vez (Espinoza y Alderete, 2025).

En un estudio realizado en Lima, por ejemplo, trabajadores de atención primaria reportaron altos niveles de estrés laboral relacionados con la presión constante de mantenerse disponibles en línea, la falta de descanso y la ambigüedad en los canales de comunicación (Cotrina Aliaga et al., 2024). Estos factores no solo aumentan el desgaste emocional, sino que también deterioran el sentido de pertenencia y la percepción de equidad en la distribución de tareas, dos pilares fundamentales del clima laboral.

1.8.1 Teletrabajo y bienestar digital

Aun así, gestionado con inteligencia, el teletrabajo ofrece ventajas claras. Las organizaciones que han logrado establecer procesos digitales ordenados, con canales diferenciados según tipo de mensaje, horarios razonables de atención y espacios para la interacción humana, han reportado mejoras en el desempeño y en la satisfacción del personal (Flores Huambo, 2025; JLL, 2023). La clave está en evitar que la tecnología se vuelva intrusiva o invasiva, y en utilizarla como un puente, no como una carga.

La Organización Mundial de la Salud y la Organización Internacional del Trabajo (2022) recomiendan establecer políticas claras de desconexión digital, pausas activas durante la jornada y canales de comunicación respetuosos, bidireccionales y adecuados al contexto. Esto incluye formar a los mandos medios en el uso ético y emocionalmente inteligente de la tecnología. Cuando esto se logra, la información fluye con menos ruido, las decisiones se toman con mayor claridad y los equipos mantienen su cohesión a pesar de la distancia física.

Desde una perspectiva psicológica, uno de los grandes riesgos del trabajo remoto es el aislamiento. Gómez y Moreno (2023) identificaron que la falta de contacto presencial, unida a la carga emocional de sostener la productividad desde casa (muchas veces compartiendo espacio con tareas domésticas o cuidados familiares) incrementa el riesgo de depresión en casi el doble. Por eso, toda política de teletrabajo debe incluir acompañamiento psicosocial, momentos de interacción informal y canales para expresar malestar sin miedo a represalias.

La transformación digital también ha tocado los procesos de información. Hoy no basta con enviar correos o convocar reuniones virtuales: es necesario diseñar arquitecturas

comunicacionales coherentes, donde los mensajes importantes no se pierdan en la marea de notificaciones. Rivera et al. (2025) proponen combinar boletines digitales, plataformas colaborativas como Teams o Slack, y espacios sincrónicos breves, para equilibrar eficiencia con contacto humano. Y, sobre todo, establecer reglas del juego claras: tiempos de respuesta, jerarquías de canales y franjas protegidas de descanso.

Las experiencias más exitosas han incluido también protocolos de salud mental digital: pausas activas con ejercicios guiados, sesiones grupales breves para compartir preocupaciones, acceso a consejería psicológica remota y herramientas de autocuidado (Zenger y Folkman, 2024). En el caso del Ministerio de Educación del Ecuador (2024), por ejemplo, se implementaron franjas de conexión específicas para evitar el desbordamiento de tareas y mejorar el equilibrio vida-trabajo.

En suma, el teletrabajo y la digitalización han reconfigurado el modo en que las organizaciones se comunican, coordinan y se piensan a sí mismas. Y si bien trajeron eficiencia y flexibilidad, también impusieron el reto de proteger la salud mental y la calidad del clima organizacional. Como concluyen Gaspar et al. (2024), el gran desafío no es conectarse, sino saber cuándo y cómo desconectar.

En conjunto, estos aportes teóricos permiten comprender cómo los canales y procesos de información influyen no solo en el clima laboral, sino también en la salud mental y el sentido de pertenencia de los trabajadores. Desde esta base, el capítulo metodológico buscará estructurar un abordaje que permita explorar empíricamente esta relación en el contexto específico de una organización de la ciudad de Manta en 2025.

2. Marco metodológico

2.1. Enfoque de investigación

La investigación es mixta con un enfoque descriptivo, correlacional e interpretativo. Es descriptiva porque permite detallar cómo se utilizan los canales y procesos de información en la organización. Es correlacional porque busca identificar la relación entre estos canales y la percepción del clima laboral. Además, es interpretativa porque incorpora la visión subjetiva de los colaboradores, explorando cómo viven y comprenden la comunicación interna en su entorno de trabajo.

2.2. Tipo de estudio

La investigación es exploratoria porque se adentra en un campo poco estudiado dentro del contexto local: el vínculo entre los canales de información y el clima laboral en una organización específica de Manta. Se busca reconocer patrones, tendencias y posibles factores que inciden en la experiencia comunicacional de los colaboradores.

Además, es correlacional porque pretende identificar la relación existente entre variables como la calidad de la comunicación interna y la percepción del clima laboral, sin intervenir ni manipular dichas variables, sino observando cómo se comportan en su entorno natural.

2.3. Sujetos, población y muestra

La investigación se llevó a cabo en **Metalhierro S.A.**, entidad ubicada en Manta y perteneciente al sector metalmecánico, naval, industrial y de la construcción. Fundada en 2012, la organización cuenta actualmente con 54 colaboradores distribuidos en las áreas de ventas, gerencia, bodega, logística, compras, contabilidad, talento humano. Fue elegida porque Metalhierro S.A. representa un escenario idóneo para analizar la relación entre comunicación interna y clima laboral: se trata de una organización de referencia en el sector metalmecánico de Manta, con una plantilla numerosa y heterogénea, integrada por operarios, técnicos y personal administrativo distribuidos en distintos turnos, lo que garantizó variedad de canales formales e informales y permitió observar cómo la información circula en realidades laborales diferenciadas; además, la empresa ha estado atravesando un proceso de expansión que exige ajustes comunicacionales y, por tanto, ofrece condiciones ‘vivas’ para estudiar la incidencia de esos flujos en el

clima del equipo; finalmente, la alta dirección manifestó interés y compromiso en facilitar el acceso a datos y personal, factor clave para aplicar de forma censal los instrumentos y asegurar la validez externa de los hallazgos que, a su vez, podrán transferirse a organizaciones de características similares en la región.

2.3.1 Población

La población estuvo constituida por la totalidad de los empleados con contrato a tiempo completo de Metalhierro S.A., es decir, **N=54** personas.

2.3.2 Muestra

La población estuvo conformada por 54 colaboradores (N=54). Pero la muestra efectiva correspondió a 52 participantes con registros válidos (n=52), debido a que no se contó con la totalidad de formularios completos para el análisis en los datos entregados por Metalhierro S.A.

2.3.3 Criterios de inclusión

Debieron tener una antigüedad mínima de seis meses en la empresa, además de contrato a tiempo completo y presencia durante la fase de recolección de datos.

2.3.4 Criterios de exclusión

No se consideró a personal subcontratado o de empresas tercerizadas, o a aquellos colaboradores en licencia médica, vacaciones o comisión durante la aplicación de los instrumentos.

2.4.Procedimiento

- 1. Etapa de organización:** En la fase de organización se solicitó, en primer término, el aval de la tutora de la investigación y, de manera paralela, se gestionó la carta de autorización con la Gerencia de Metalhierro S.A. Una vez obtenidos estos permisos, se elaboró un cronograma que asignó responsables, recursos y fechas a cada actividad prevista para el segundo semestre de 2025. En esta fase también se seleccionaron los instrumentos: el Cuestionario de Clima Laboral-Revisado (CCL-R), la guía de observación de canales adaptada de Downs y Adrian (2012) y una guía semiestructurada para grupos focales breves vía WhatsApp, diseñada para respetar los tiempos operativos de la empresa. Los autores de esta

investigación aplicaron principios de ética en investigación, consentimiento informado y manejo seguro de datos. Entre las facilidades previstas figuraron el acceso (solicitado preliminarmente) a la intranet corporativa para publicar la encuesta en línea. En el caso de los grupos focales virtuales, se coordinaron horarios de menor carga laboral y la creación de grupos de WhatsApp exclusivos para la recolección de la información.

2. **Etapa de ejecución:** Durante la fase de ejecución se realizó, en primer lugar, un mapeo de canales mediante observación no participante durante 2 días en cada área funcional. Para evaluar el clima laboral, se utilizó una encuesta institucional de clima laboral de 15 ítems tipo Likert, facilitada por la organización¹, cuyos registros se entregaron en formato bruto para su análisis. A continuación, se llevaron a cabo tres grupos focales virtuales mediante WhatsApp, organizados por nivel jerárquico o área funcional, con entre 4 y 6 participantes por grupo. Cada sesión tuvo una duración aproximada de 15 minutos y se desarrolló en un grupo de WhatsApp creado exclusivamente para este fin. Los moderadores enviaron un mensaje de bienvenida, solicitando el consentimiento escrito de participación y plantearon cuatro preguntas abiertas sobre canales de comunicación, claridad de la información, espacios para expresar opiniones y propuestas de mejora del clima laboral. Las respuestas se recogieron por mensajes de texto y notas de voz; finalizada cada sesión, el chat fue exportado y los nombres se anonimizaron antes del análisis. El trabajo de campo se completó en 4 semanas; cualquier contratiempo operativo (por ejemplo, picos de actividad) se afrontó ampliando en uno o dos días la ventana de recolección sin comprometer la representatividad muestral (Creswell y Plano Clark, 2018)
3. **Etapa de análisis de resultados:** La fase de análisis estuvo planificada para 4 semanas. Los datos cuantitativos se depuraron y codificarán en Excel; se obtuvieron estadísticos descriptivos para estimar la fuerza de la relación entre la calidad de los canales y la percepción del clima laboral. Los registros de chat exportados de los grupos focales de WhatsApp se

¹ Esto debido a que no se pudo aplicar el CCL-R declarado y aprobado en este proceso de investigación ya que la empresa nos indicó que ya había sido aplicado uno recientemente,

sistematizaron y se sometieron a un análisis temático inductivo; posteriormente se integraron con los hallazgos numéricos mediante triangulación convergente, reforzando así la credibilidad de las conclusiones (Patton, 2015). Al cierre, se elaboró un informe ejecutivo con recomendaciones prácticas y sería presentado a la Gerencia y al Comité de Bienestar de Metalhierro S.A. en formato PDF y en una sesión virtual de devolución.

2.5. Definición conceptual y operacional de las variables

Tabla 1 Definición de variables

| Variable | Clasificación | Definición conceptual | Definición operacional | Dimensiones | Indicadores | Instrumentos |
|--|---------------|--|--|---|--|---|
| Clima laboral | Dependiente | Percepción colectiva del ambiente psicológico de trabajo generado por políticas, prácticas y relaciones (Litwin & Stringer, 1968). | Puntuación global y por factor en el CCL-R (escala Likert 1–5). | Liderazgo Cohesión Reconocimiento Condiciones físicas Crecimiento | Media \geq 3,5 (clima positivo) Media $<$ 3,5 (clima tenso) | Cuestionario de Clima Laboral-Revisado (34 ítems) |
| Calidad de los canales y procesos de información | Independiente | Nivel de claridad, bidireccionalidad y oportunidad de los flujos comunicacionales internos (Downs & Adrian, 2012). | Índice de Calidad Comunicacional (ICC 0–20) sumado de 10 ítems de observación. | Accesibilidad Retroalimentación Pertinencia Oportunidad | ICC alto 16–20 ICC medio 11–15 ICC bajo \leq 10 | Guía de observación de canales (adaptada) |

Nota. Los ítems del ICC registran frecuencia, soporte y dirección de los mensajes; el puntaje total se categoriza en tres niveles para facilitar la interpretación.

2.6. Descripción de métodos, técnicas e instrumentos.

Para cuantificar el clima laboral, se diseñó el Cuestionario de Clima Laboral-Revisado (CCL-R), escala tipo Likert de 34 ítems cuya fiabilidad interna supera 0.90 en muestras latinoamericanas recientes (Gómez-Gutiérrez y Pérez, 2023). Este instrumento cubre liderazgo, cohesión, reconocimiento, condiciones físicas y oportunidades de crecimiento; fue elegido porque combina brevedad y validez factorial, de modo que resulta comprensible tanto para personal administrativo como operativo. Pero por disposiciones de la misma empresa, se trabajó con una encuesta institucional de clima laboral compuesta por 15 ítems tipo Likert, facilitada por la organización. Este instrumento reemplazó al CCL-R inicialmente considerado en el diseño metodológico, debido a que la entidad había aplicado recientemente una medición similar y proporcionó la base de datos en bruto para el análisis del presente estudio.

La calidad de los canales y procesos de información se captaron mediante una guía de observación estructurada, adaptada del modelo de auditoría comunicacional de Downs y Adrian (2012). Los diez ítems de la guía registran soporte (impreso, digital, oral), dirección (ascendente, descendente, horizontal) y oportunidad de los mensajes. Puntúan de 0 a 2; la suma genera el Índice de Calidad Comunicacional (ICC) de 0 a 20. Este enfoque observa la práctica real (no solo la percepción) y complementa el cuestionario.

Para profundizar la vivencia subjetiva se condujeron tres grupos focales de cuatro a cinco participantes cada uno, guiados por preguntas sobre claridad, participación y carga emocional asociada a la comunicación interna. El formato grupal favoreció la interacción y revela matices que los cuestionarios suelen pasar por alto (Krueger y Casey, 2022).

2.7. Validez de la investigación:

La investigación garantiza credibilidad y confiabilidad mediante triangulación de métodos (cuestionario, observación, focus group) y de fuentes (datos de diferentes áreas y turnos). Tras el análisis preliminar se realiza una devolución de resultados a un comité mixto (representantes de la empresa y del equipo investigador) para confirmar la interpretación (*member checking*). Se espera mantener valores que respalden la consistencia interna (Taber, 2018).

2.8. Manejo de datos

Los cuestionarios digitales se exportaron en formato CSV y se almacenaron en una carpeta encriptada de OneDrive institucional. Las sesiones de grupos focales se realizaron en WhatsApp con consentimiento previo, se transcribieron y los grupos/archivos se eliminaron al concluir el proyecto. Se conservan únicamente matrices anonimizadas. El informe ejecutivo en PDF y la presentación de resultados se entregaron a la alta dirección de Metalhiero S.A. y al Comité de Bienestar a través del correo corporativo; una copia impresa quedó archivada en el área de Talento Humano.

2.9. Consideraciones éticas

Durante todo el proceso investigativo se asumen los derechos humanos y la justicia como ejes rectores; dichos principios se complementan con las pautas éticas recomendadas por la Asociación Americana de Psicología y la Declaración de Helsinki (World Medical Association, 2013). Además, los instrumentos seleccionados (cuestionario, guía de observación y guía de *focus group*) ya cuentan con salvaguardas de confidencialidad y uso responsable de la información.

Para la ejecución de la investigación se obtuvo el permiso de Metalhiero S.A., instancia que avaló el acceso a la población y a los registros organizacionales necesarios para el estudio.

La aplicación de los instrumentos se realizó únicamente tras el Consentimiento Informado, documento que explica los objetivos, las características y las condiciones de participación: voluntariedad, anonimato, derecho a retirarse en cualquier momento y ausencia de riesgos significativos. Con ello se garantiza la protección de la población elegida y la validez ética del estudio.

CAPITULO III

3. Resultados

3.1. Nota metodológica sobre el instrumento de clima laboral

Durante el trabajo de campo no se aplicó el Cuestionario de Clima Laboral-Revisado (CCL-R) planteado originalmente. Aunque la organización había otorgado aval inicial, posteriormente informó que había aplicado recientemente una encuesta institucional similar y entregó sus resultados “en bruto” para ser analizados. En consecuencia, el clima laboral se evaluó a partir de 15 ítems tipo Likert (1-5) contenidos en dicha encuesta, los cuales abarcaron componentes coherentes con las dimensiones declaradas en el proyecto (comunicación interna, cohesión, reconocimiento, condiciones y crecimiento/bienestar).

Esta decisión se asumió como un ajuste metodológico sin alterar el propósito del estudio, ya que el objetivo empírico se mantuvo: estimar el nivel de clima laboral y analizar su relación con los canales y procesos de información interna. Para sostener la coherencia y credibilidad, los resultados de la encuesta se triangularon con observación estructurada de canales (ICC) y con tres grupos focales virtuales vía WhatsApp.

3.2. Resultados del objetivo específico 1

Identificar los canales y procesos de información utilizados y la percepción de los colaboradores

3.2.1 Canales más usados según grupos focales

En los grupos focales por WhatsApp se identificó un predominio claro de este canal como vía cotidiana de coordinación, reportado por el 80% de participantes (12 de 15). Los otros canales (radio comunicación, reuniones y uso mixto) aparecieron de forma marginal, lo que sugiere una dinámica comunicacional centrada en la inmediatez, aunque expuesta a saturación de mensajes cuando no existen criterios de priorización o cierre.

Tabla 2. Canal principal reportado en grupos focales (n=15)

| Canal | n | % |
|-------------------------|----|------|
| WhatsApp | 12 | 79.9 |
| Radio comunicación | 1 | 6.7 |
| Reuniones | 1 | 6.7 |
| Mixto (WhatsApp + otro) | 1 | 6.7 |

Nota. Los canales se sistematizaron a partir de las respuestas textuales del focus group; “Mixto” agrupó menciones explícitas de uso combinado.

En lo cualitativo, se repitió una idea: WhatsApp era “rápido” y “directo”, pero a veces se volvía una autopista con demasiado ruido. Varios participantes señalaron que lo urgente se resolvía ahí, mientras que lo delicado (llamados de atención, cambios sensibles) “se entendía mejor” en conversación presencial.

3.2.2 Espacios de participación y retroalimentación percibidos

Respecto a si existían espacios para opinar o sugerir mejoras, la mayoría indicó que sí, aunque con matices: se mencionaron reuniones, chats con mandos medios/altos y conversaciones puntuales; sin embargo, también se reportó que no siempre había seguimiento o respuesta clara.

Tabla 3. Percepción de existencia de espacios para expresar ideas (n=15)

| Respuesta | n | % |
|-----------|----|------|
| Sí | 11 | 73.3 |
| No | 4 | 26.7 |

Nota. “Sí” incluyó respuestas que mencionaron reuniones, chats institucionales o acercamiento a mandos medios/altos; “No” correspondió a negación explícita.

Este hallazgo ya dejaba un contraste interesante: se sentía que había canal, pero no siempre se sentía que había retroalimentación. Y esa diferencia, en el día a día, pesa.

3.2.3 Resultados de la observación de canales y procesos de información

La guía de observación permitió construir el Índice de Calidad Comunicacional (ICC) (0-20). El puntaje total observado fue ICC=11, ubicándose en un nivel medio. La dimensión con mejor desempeño fue accesibilidad, mientras que retroalimentación se ubicó como el punto más frágil.

Tabla 4. *Índice de Calidad Comunicacional por dimensión (ICC)*

| Dimensión | Puntaje observado | Máximo posible | % del máximo |
|-------------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------|
| Accesibilidad (1-3) | 5 | 6 | 83.3 |
| Retroalimentación (4-6) | 1 | 6 | 16.7 |
| Pertinencia (7-8) | 3 | 4 | 75.0 |
| Oportunidad (9-10) | 2 | 4 | 50.0 |
| Total ICC | 11 | 20 | 55.0 |

Nota. Cada ítem se puntuó 0-2 (0=ausente/deficiente; 1=parcial; 2=adecuado). La suma generó ICC total (0-20), categorizado como bajo (≤ 10), medio (11-15) y alto (16-20).

En términos interpretativos, la información sí circuló y llegó por vías accesibles (principalmente digitales y coordinación directa), pero la devolución (confirmar recepción, aclarar dudas, cerrar acuerdos) apareció como una práctica poco sistemática. Esto coincidió con la sensación expresada en focus group: “se manda el mensaje”, pero no siempre se confirmaba si fue entendido igual por todos.

3.3. Resultados del objetivo específico 2

Evaluar el nivel de clima laboral percibido por los trabajadores

3.3.1 Caracterización de participantes y tasa de respuesta

La base entregada por la empresa registró $n=52$ respuestas (de $N=54$), equivalente a una tasa de respuesta del 96.3%. Predominaron las áreas de ventas (30.8%) y administrativa (25.0%); sin embargo, se observó una proporción relevante de formularios sin selección de área (26.9%), lo que limita la precisión de los cruces por departamento, por lo que estos resultados se interpretan con cautela.

Tabla 5. *Distribución de participantes por área (n=52)*

| Área | n | % |
|--------------------|----------|----------|
| Ventas | 16 | 30.8 |
| Administrativa | 13 | 25.0 |
| Bodega y logística | 9 | 17.3 |
| No registra | 14 | 26.9 |

Nota. “No registra” correspondió a formularios sin selección de área.

3.3.2 Estadísticos descriptivos del clima laboral y consistencia interna

El puntaje global de clima laboral (media por persona en 15 ítems) mostró una media de $M=3.68$ ($DE=1.12$), con valores entre 1.00 y 5.00. La mediana fue 4.03, con un rango intercuartílico entre $Q1=3.40$ y $Q3=4.43$, lo que evidencia dispersión apreciable entre percepciones. Además, la consistencia interna fue muy alta ($\alpha = 0.97$), lo que sugiere coherencia entre los ítems del instrumento aplicado.

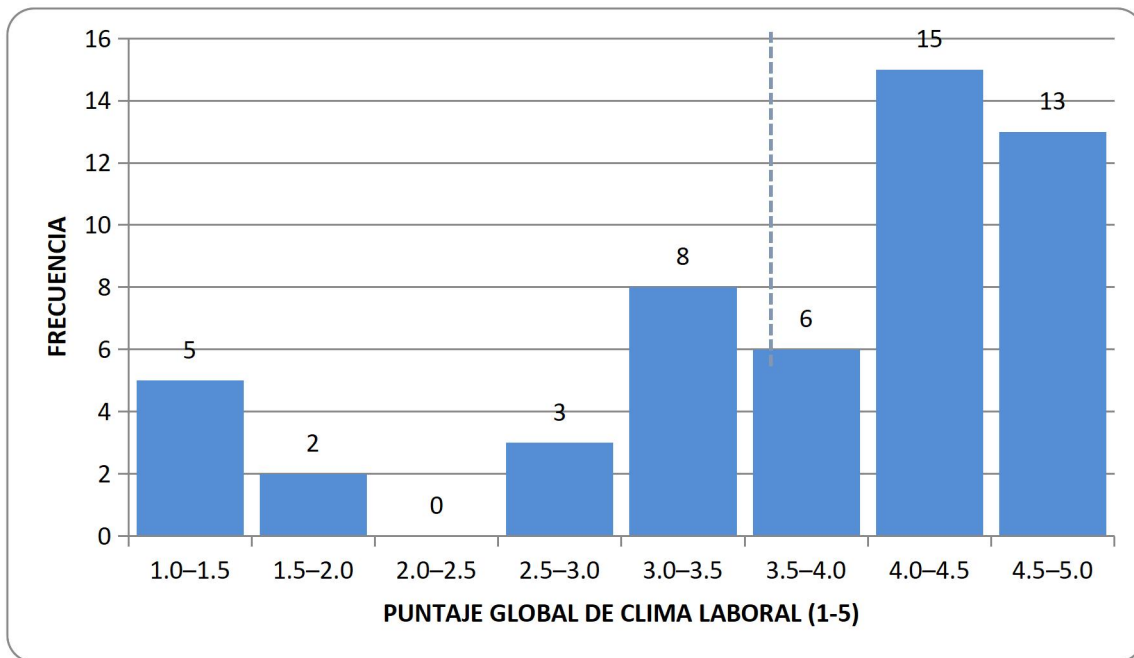
Tabla 6. Descriptivos del puntaje global de clima laboral ($n=52$)

| Estadístico | Valor |
|-----------------------------|-------|
| n | 52 |
| Media (M) | 3.68 |
| Desviación estándar (DE) | 1.12 |
| Mínimo | 1.00 |
| Máximo | 5.00 |
| Mediana | 4.03 |
| Q1 | 3.40 |
| Q3 | 4.43 |
| Alfa de Cronbach (15 ítems) | 0.970 |

Nota. El alfa (α) se estimó sobre 15 ítems tipo Likert (1-5). Un valor alto sugiere consistencia interna, aunque no reemplaza validaciones psicométricas formales del instrumento.

El 50% central de las puntuaciones se ubicó entre $Q1=3.60$ y $Q3=4.33$, lo cual indicó que la mayoría percibió un clima laboral de moderado a favorable, aunque con variabilidad entre colaboradores. En la distribución (Figura 1) se observó concentración hacia valores altos, pero también casos con percepciones marcadamente bajas, lo cual sugirió que el clima no se vivió de manera uniforme en todos los subgrupos.

Figura 1. Distribución del puntaje global de clima laboral



Nota. La línea discontinua representó el umbral operativo 3.5.

3.3.3 Clasificación del clima laboral con umbral interpretativo

Con el umbral interpretativo de 3.5, se observó un predominio de clima positivo en 65.4% de participantes (n=34), mientras que un 34.6% (n=18) se ubicó en clima tenso. Esto refleja una percepción global más favorable que desfavorable, aunque con un grupo significativo que experimenta tensión o insatisfacción en aspectos del entorno laboral.

Tabla 7. Clasificación del clima laboral (umbral 3.5)

| Categoría (umbral 3.5) | n | % |
|-------------------------------|----|------|
| Clima positivo (≥ 3.5) | 34 | 65.4 |
| Clima tenso (< 3.5) | 18 | 34.6 |

Nota. El umbral 3.5 se utilizó como referencia interpretativa interna para distinguir predominio favorable vs. tensión percibida.

3.3.4 Resultados por dimensiones del clima laboral

Las medias por dimensión mostraron un perfil con contrastes: condiciones y recursos fue la dimensión más baja (M=3.42), seguida por reconocimiento y motivación (M=3.62). En niveles relativamente más altos se ubicaron cohesión y apoyo (M=3.75) y crecimiento, bienestar e identidad (M=3.75), mientras que comunicación interna

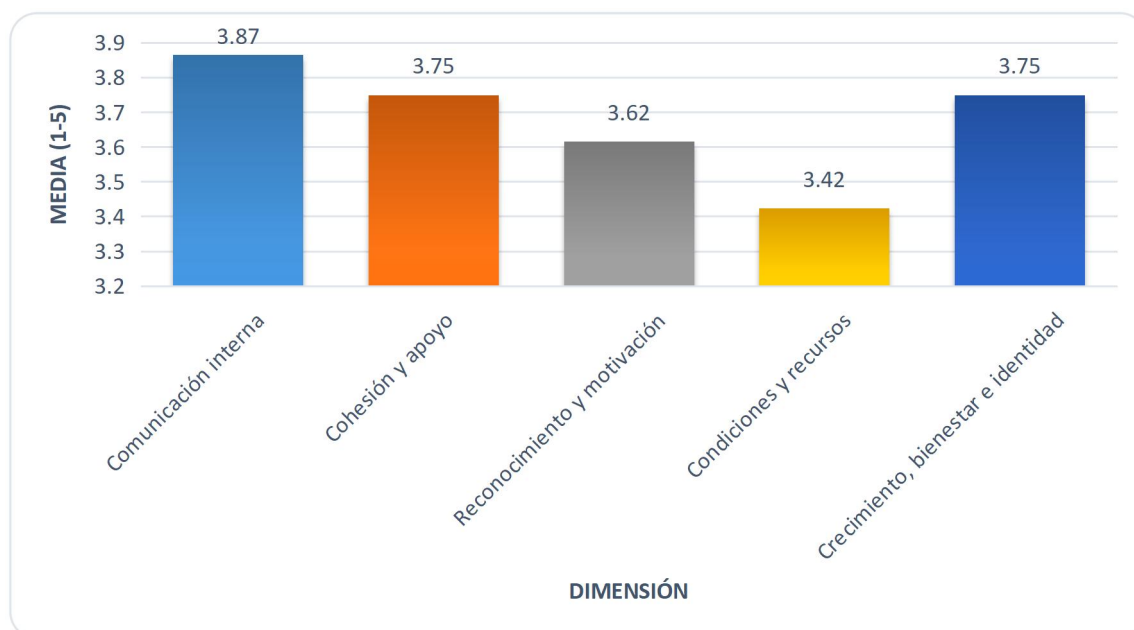
alcanzó el promedio más alto (M=3.87). En conjunto, el patrón sugiere que la comunicación se percibe funcional, pero el punto sensible se concentra en recursos/condiciones materiales y en la vivencia de reconocimiento.

Tabla 8. Medias por dimensión del clima laboral (n=52)

| Dimensión | Media | DE |
|------------------------------------|-------|------|
| Comunicación interna | 3.87 | 1.15 |
| Cohesión y apoyo | 3.75 | 1.26 |
| Reconocimiento y motivación | 3.62 | 1.24 |
| Condiciones y recursos | 3.42 | 1.24 |
| Crecimiento, bienestar e identidad | 3.75 | 1.21 |

Nota. Las dimensiones se construyeron por agrupación teórica de ítems de la encuesta institucional (promedio de 3 reactivos por dimensión).

Figura 2. Medias por dimensión del clima laboral



Nota. Valores más altos indican percepción más favorable.

En otras palabras, se trabajó con orgullo y con sentido de pertenencia, pero cuando se habló de herramientas, seguridad, orden o bienestar institucional, la valoración bajó. Y ese tipo de bajón suele sentirse como “cansancio acumulado”: no siempre se dice en voz alta, pero se nota.

3.3.5 Resultados por ítems del clima laboral

Entre los ítems con mayor media destacaron orgullo de pertenencia, respeto en la comunicación y motivación por dar lo mejor. En contraste, las medias más bajas se relacionaron con bienestar percibido, reconocimiento y disponibilidad de recursos.

Tabla 9. *Cinco ítems con mayor puntuación (n=52)*

| Ítem | Media | DE |
|--|--------------|-----------|
| Me siento orgulloso de trabajar en Ferretería Metalhierro. | 4.15 | 1.36 |
| Existe confianza y respeto en la comunicación entre colaboradores y jefes. | 4.00 | 1.25 |
| Me siento motivado a dar lo mejor de mí en mi trabajo. | 3.88 | 1.46 |
| Tengo oportunidades de capacitación y crecimiento en la empresa. | 3.87 | 1.30 |
| Puedo contar con el apoyo de mis colegas cuando lo necesito. | 3.83 | 1.18 |

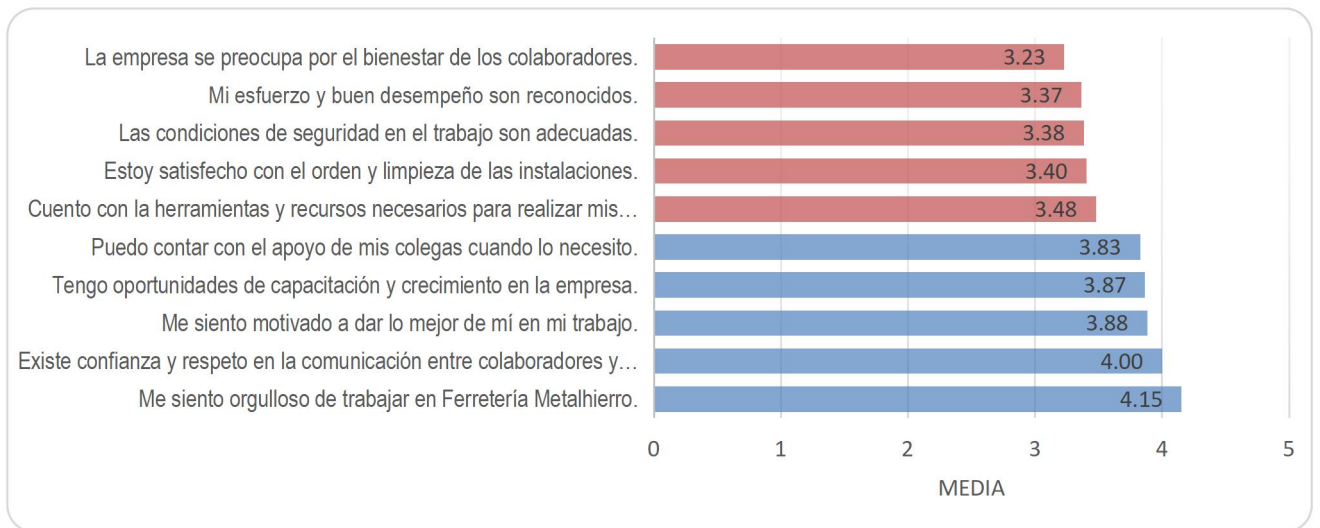
Nota. Ítems ordenados por media (mayor a menor) sobre escala 1-5.

Tabla 10. *Cinco ítems con menor puntuación (n=52)*

| Ítem | Media | DE |
|---|--------------|-----------|
| La empresa se preocupa por el bienestar de los colaboradores. | 3.23 | 1.48 |
| Mi esfuerzo y buen desempeño son reconocidos. | 3.37 | 1.37 |
| Las condiciones de seguridad en el trabajo son adecuadas. | 3.38 | 1.48 |
| Estoy satisfecho con el orden y limpieza de las instalaciones. | 3.40 | 1.35 |
| Cuento con la herramientas y recursos necesarios para realizar mis funciones. | 3.48 | 1.18 |

Nota. Ítems ordenados por media (menor a mayor) sobre escala 1-5.

Figura 3. Medias por ítem del clima laboral (ordenadas)



Nota. Medias de los 15 ítems del cuestionario de clima laboral (escala Likert 1-5), ordenadas de mayor a menor. N=52.

En consistencia con la observación y el focus group, lo más crítico no pareció ser la “mala comunicación” como tal, sino la falta de cierre y cuidado: reconocimiento, bienestar percibido, y condiciones materiales que sostienen el trabajo sin fricción.

3.3.6 Sugerencias abiertas para mejorar el clima laboral

Las respuestas abiertas reflejaron necesidades concretas y a ratos, muy cotidianas: mejorar recursos y organización del trabajo, pero también cuidar la escucha y la claridad en la comunicación. Un dato no menor es que una parte importante no reportó sugerencias (28.9%), lo que puede interpretarse como conformidad puntual, reserva para opinar o simplemente cansancio de “decir y que no pase nada”. En contraste, cuando sí se formularon propuestas, destacaron condiciones/recursos y comunicación como ejes sensibles del clima.

Tabla 11. *Temas emergentes en sugerencias abiertas (n=38 respuestas)*

| Tema emergente | Menciones | % sobre respuestas |
|------------------------------------|------------------|---------------------------|
| Sin sugerencias / sin cambios | 10 | 26.3 |
| Gestión logística y abastecimiento | 8 | 21.1 |
| Comunicación, escucha y respeto | 7 | 18.4 |
| Integración y convivencia | 5 | 13.2 |
| Compensación, pagos y beneficios | 3 | 7.9 |
| Capacitación y desarrollo | 2 | 5.3 |
| Condiciones físicas / ruido | 2 | 5.3 |
| Información de productos | 2 | 5.3 |
| Silencio / temor | 1 | 2.6 |
| Satisfacción / mantener | 1 | 2.6 |
| Reconocimiento | 1 | 2.6 |

Nota. Una respuesta pudo contener más de un tema; por ello, las menciones pudieron superar el total de respuestas.

Este bloque cualitativo reforzó algo muy humano: cuando la gente pide “integración” o “mejor organización”, muchas veces está pidiendo también sentirse parte, no solo “hacer tareas”.

3.4. Resultados del objetivo específico 3

Relacionar comunicación interna y clima laboral para proponer mejoras

3.4.1 Relación entre comunicación interna y clima laboral

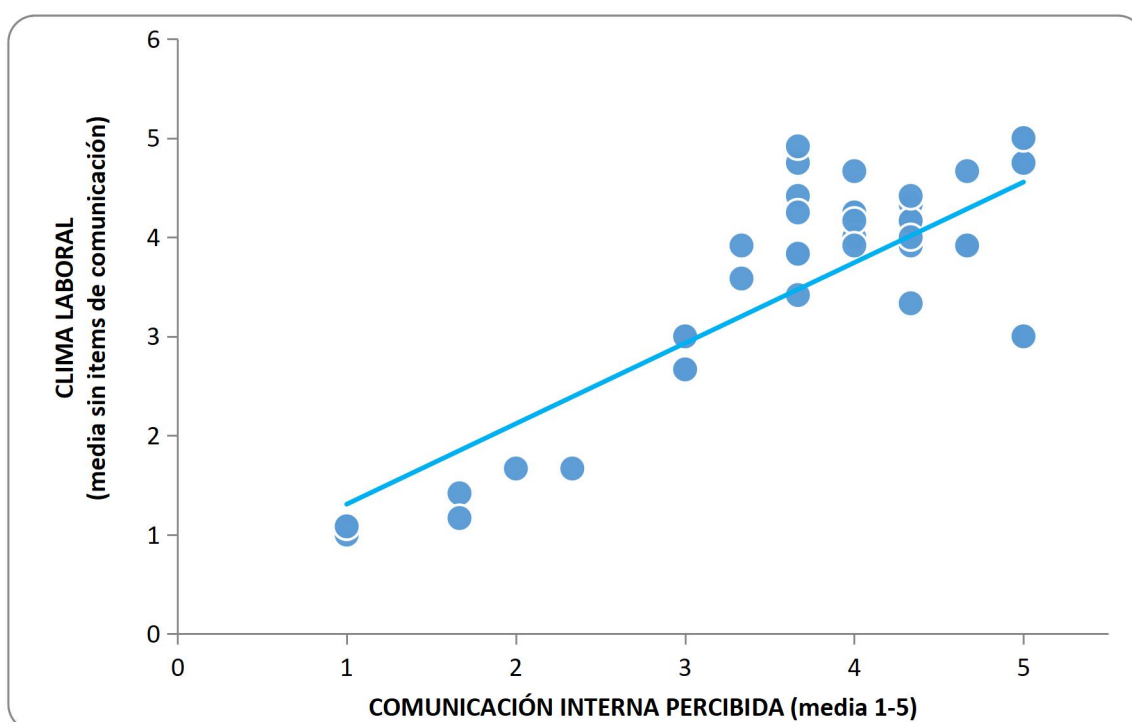
Para evitar que la relación se inflara por compartir ítems similares, se correlacionó la dimensión comunicación interna con el clima global calculado sin los ítems de comunicación. Se obtuvo una relación positiva fuerte ($r = 0.80$, $p < 0.001$).

Tabla 12. Correlación entre comunicación interna y clima laboral (sin ítems de comunicación)

| Parámetro | Valor |
|---------------|---------|
| n | 52 |
| r de Pearson | 0.80 |
| p (bilateral) | < 0.001 |

Nota. El clima laboral se calculó excluyendo los 3 ítems de comunicación interna para reducir solapamiento conceptual.

Figura 4. Dispersión entre comunicación interna percibida y clima laboral (sin ítems de comunicación)



Nota. Diagrama de dispersión entre la dimensión “comunicación interna” y el puntaje global de clima laboral. Ambos indicadores se calcularon como promedios en escala Likert 1-5. N=52.

Este resultado sugirió que cuando se percibió mejor comunicación, también se percibió un clima más favorable, incluso dejando fuera del cálculo los reactivos comunicacionales. Dicho de manera sencilla: la comunicación no solo “informó”; también pareció ordenar emocionalmente el trabajo.

3.4.2 Integración y triangulación de hallazgos

Al integrar encuesta, observación y grupos focales, se identificaron convergencias claras y también tensiones útiles para orientar propuestas.

Tabla 13. *Triangulación de resultados por fuente*

| Hallazgo integrado | Encuesta | Observación (ICC) | Focus group WhatsApp |
|---|---|---|---|
| Nivel global del clima laboral | Clima global promedio = 3.68; Clima positivo (≥ 3.5) = 65.4% | ICC global medio = 11/20 (55%) | se percibió que el canal resolvía rápido, pero faltaba cierre/confirmación |
| Canal dominante y rápido | Comunicación interna con media alta (3.89) | Alta accesibilidad (83.3%) | WhatsApp predominó (80%) |
| Déficit de retroalimentación formal | Reconocimiento y bienestar entre los puntajes más bajos | Retroalimentación muy baja (16.7%) | “Se envía”, pero no siempre se confirma/cierra |
| Condiciones materiales como punto crítico | Condiciones y recursos fue la dimensión más baja (3.43) | Se observaron dependencias de coordinación informal para resolver faltantes | Se pidieron mejoras de organización, recursos y orden |
| Comunicación como palanca del clima | $r = 0.80$ ($p < 0.001$) | ICC medio (55%), con oportunidad moderada | Se percibió que el canal funcionaba, pero faltaba claridad en cambios y seguimiento |

Nota. La tabla integró resultados cuantitativos y cualitativos para fortalecer credibilidad por convergencia y complementariedad.

3.5 Discusión y contrastación con otros estudios

Los resultados se alinearon con literatura que ha señalado que la comunicación interna, especialmente cuando se percibe como bidireccional y respetuosa, se asocia a mejores vínculos y mayor disposición del personal (Men y Jiang, 2016). En este estudio, esa relación se expresó con fuerza: la comunicación interna percibida presentó una asociación alta con el clima laboral general, lo que sugirió que el clima no se sostuvo solo por “normas” o “beneficios”, sino por lo que pasaba en el intercambio cotidiano: cómo se pidió algo, cómo se explicó, y si alguien sintió que su voz contaba.

A nivel de diagnóstico organizacional, el patrón observado mediante ICC también fue coherente con enfoques clásicos de auditoría comunicacional: cuando la retroalimentación no está institucionalizada (mecanismos formales, respuesta visible, seguimiento), suele aparecer una comunicación rápida pero frágil, que resuelve lo

inmediato y deja pendientes las causas de fondo (Downs y Adrian, 2012). La verdad es que eso se pareció bastante a lo recogido en campo: mucha coordinación por mensajería, pero una necesidad clara de cerrar el ciclo del mensaje con retorno, acuerdos y trazabilidad.

En estudios recientes sobre comunicación interna y clima laboral en contextos de presión o crisis, se ha insistido en que la efectividad no depende solo del canal, sino de su gobernanza (reglas, prioridades, tiempos, roles, seguimiento) y de su capacidad de sostener confianza (Vergara-Romero et al., 2023). Desde esa mirada, el predominio de WhatsApp como canal central funcionó como ventaja operativa, aunque también dejó expuesta la necesidad de ordenar flujos (qué se comunica por dónde, quién valida, qué se registra y cómo se evita la contradicción).

Finalmente, en términos de salud mental y prevención de riesgos psicosociales, los hallazgos dialogaron con la perspectiva internacional que propone fortalecer entornos laborales mediante acciones organizacionales: claridad de rol, comunicación efectiva, participación y medidas de apoyo reales, no solo declarativas (World Health Organization e International Labour Organization, 2022). En esta investigación, el ítem de bienestar obtuvo una de las medias más bajas, lo que sugirió que, aunque existió pertenencia y orgullo institucional, persistieron señales de cansancio o de cuidado insuficiente. Y es que un clima “funcional” puede convivir con malestares silenciosos si no se atienden recursos, reconocimiento y escucha sostenida.

4. Conclusiones

En coherencia con el objetivo general (analizar cómo los canales y procesos de información interna inciden en el clima laboral de una organización ubicada en la ciudad de Manta durante el año 2025) y el problema de investigación, se determinó que la comunicación interna, entendida como canales y procesos de información, se relacionó de manera positiva y fuerte con el clima laboral en la organización analizada. La correlación obtenida ($r=0.80$; $p < 0.001$), incluso controlando el solapamiento de ítems, sostuvo empíricamente la relación planteada: cuando la comunicación se percibió mejor, también se percibió un clima más favorable.

Objetivo específico 1: *Identificar los canales y procesos de información utilizados en la organización y la percepción que tienen los colaboradores sobre los mismos.*

En cuanto al funcionamiento de los canales, se identificó un predominio claro de WhatsApp como vía cotidiana de coordinación (80%), lo que aportó rapidez y accesibilidad, pero también expuso una fragilidad importante: el “ciclo del mensaje” no siempre se cerró. El Índice de Calidad Comunicacional mostró un nivel global medio (55%), con accesibilidad alta, pero retroalimentación críticamente baja (16.7%), lo que coincidió con la vivencia cualitativa de que “se envía” información, aunque no siempre se confirma comprensión, acuerdos o seguimiento.

Objetivo específico 2: *Evaluar el nivel de clima laboral percibido por los trabajadores, mediante la aplicación de un cuestionario estructurado.*

Respecto al nivel de clima laboral, se evidenció una percepción global moderada a favorable ($M=3.68$), con predominio de clima positivo en 65.4%; sin embargo, se mantuvo un grupo relevante en clima tenso (34.6%), lo que indicó que el bienestar no se vivió de forma homogénea. Además, los puntos más sensibles se concentraron en condiciones y recursos (dimensión más baja ≈ 3.43) y en aspectos asociados al reconocimiento y al bienestar, lo cual se reforzó con las sugerencias abiertas, donde se reiteraron pedidos de recursos/organización y de escucha comunicacional más clara y respetuosa.

Objetivo específico 3: *Relacionar los datos obtenidos sobre comunicación interna y clima laboral, con el fin de proponer estrategias de mejora adaptadas a la organización.*

Finalmente, el aporte central de la investigación fue mostrar con evidencia situada y triangulada, que no bastó con “tener un canal” funcional: lo decisivo fue cómo se gestionaron los procesos (priorización, claridad, devolución y trazabilidad). A la vez, se reconoció que el estudio mantuvo coherencia metodológica pese a un ajuste relevante: el clima laboral se evaluó con una base institucional de 15 ítems tipo Likert entregada por la empresa (en lugar del CCL-R inicialmente previsto), lo que obligó a interpretar los hallazgos desde una lógica aplicada y de diagnóstico, reforzada mediante observación (ICC) y grupos focales.

5. Recomendaciones

Se recomienda formalizar la gobernanza del canal principal (WhatsApp), porque su uso dominante aporta agilidad, pero la baja retroalimentación evidencia la necesidad de reglas simples y sostenibles. En la práctica, esto implica definir qué tipo de información

se comunica por ese medio, quién valida, cómo se etiqueta lo urgente, y, sobre todo, cómo se “cierra” el mensaje (confirmación de recepción, responsable asignado y breve seguimiento), de modo que la rapidez no se convierta en ambigüedad.

También se recomienda implementar mecanismos formales y periódicos de retroalimentación y reconocimiento, ya que estos componentes aparecieron entre los puntos más frágiles del clima y se asociaron a percepciones de cuidado insuficiente. Acciones breves, pero constantes (por ejemplo, microreuniones de coordinación con acuerdos claros, devolución de avances, y reconocimiento oportuno de esfuerzos) ayudarían a convertir la comunicación en un soporte emocional y operativo, y no solo en envío de instrucciones.

En tercer lugar, se recomienda priorizar mejoras en condiciones y recursos de trabajo, debido a que esta dimensión fue la más baja y apareció reiteradamente en las sugerencias abiertas como necesidad concreta (organización, orden, abastecimiento y recursos). Atender estos “dolores cotidianos” no solo impactaría la productividad; también enviaría un mensaje psicológico potente: “aquí sí importa lo que necesitan para trabajar bien”.

Finalmente, por limitaciones del estudio, se recomienda fortalecer la calidad del dato y la comparabilidad futura. En específico, se sugirió asegurar el registro completo de variables clave (por ejemplo, el área/departamento, dado el porcentaje de formularios sin selección) y, si las condiciones institucionales lo permiten, aplicar en una próxima medición un instrumento estandarizado tal como fue planteado originalmente o, al menos, documentar con mayor detalle la equivalencia entre ítems institucionales y dimensiones teóricas. Esto permitiría realizar cruces más finos por áreas y sostener decisiones con mayor precisión.

6. Propuesta

Ruta ejecutable de mejora de comunicación interna y clima laboral

A partir de los hallazgos, la propuesta se diseñó como una ruta progresiva y reutilizable: puede iniciarse en cualquier momento, porque funciona por ciclos (planificación, ejecución, verificación y ajuste). La idea es simple, pero potente: mantener WhatsApp como canal ágil, sí... pero “domarlo” con reglas de claridad y cierre; además, sostener la comunicación con espacios breves de seguimiento, reconocimiento y gestión de recursos, para que el clima no dependa solo de la buena voluntad del día.

Propósito general de la propuesta.

Fortalecer la calidad de los canales y procesos de información interna, con énfasis en retroalimentación y seguimiento, para consolidar un clima laboral más estable, colaborativo y predecible.

A continuación, se presenta el plan en formato de cuadro, con evolución en el tiempo, responsables, tiempos de ejecución y resultados esperados.

Cuadro de implementación de la propuesta

| Fase | Actividades clave | Responsable(s) | Tiempo de ejecución | Resultados esperados |
|--------|--|---|----------------------|--|
| Inicio | Designar un responsable de comunicación interna operativa (puede ser Talento Humano) y conformar un Comité breve de Clima (2-3 personas) | Gerencia + Talento Humano | 1 semana | Roles claros, decisiones rápidas, coordinación sin “tierra de nadie” |
| Inicio | Elaborar y socializar un Protocolo de WhatsApp laboral (horarios, temas permitidos, normas de respeto, uso de audios, mensajes fijados, escalamiento a canal formal) | Responsable de comunicación + Mandos medios | 1 semana | Menos saturación, mensajes más claros, reducción de malentendidos |
| Inicio | Implementar el “Cierre 3C” en mensajes operativos: <i>Confirmar recepción - Clarificar dudas - Cerrar con responsable y plazo</i> | Mandos medios + Colaboradores | 2 semanas | Aumento de retroalimentación y trazabilidad; menos tareas “a medias” |
| Corto | Crear plantillas de mensajes para tareas recurrentes (qué se necesita, quién lo hace, cuándo, evidencia/foto) y un sistema de etiquetas (URGENTE/HOY/ SEMANA) | Responsable de comunicación | 2-3 semanas | Comunicación más ordenada; tiempos de respuesta más consistentes |
| Corto | Establecer una micro-reunión semanal de 15 minutos por área (en pie si hace falta): pendientes, acuerdos, bloqueos, apoyos | Jefaturas | 1-2 meses (arranque) | Seguimiento real; acuerdos visibles; menos improvisación |

| | | | | |
|---------|---|---|------------------------|--|
| Corto | Implementar un tablero simple de seguimiento (Google Sheets o pizarra): Pendiente / En proceso / Cerrado | Responsable de comunicación + Jefaturas | 1 mes | Evidencia de avances, control de cierres, reducción de retrabajos |
| Corto | Activar un canal o mecanismo de reporte de recursos y condiciones (faltantes, herramientas, seguridad, orden) con responsable de respuesta | Administración/ Logística + Jefaturas | 1-2 meses | Mejora gradual en condiciones y recursos; menos frustración cotidiana |
| Mediano | Diseñar un esquema de reconocimiento mínimo y frecuente: “logro de la semana”, agradecimientos visibles, retroalimentación breve (1:1 cuando corresponda) | Gerencia + Talento Humano + Mandos medios | 3-6 meses | Mayor motivación percibida, mejor trato interno, refuerzo de conductas positivas |
| Mediano | Implementar buzón de sugerencias (digital o físico) y “respuesta institucional” mensual (qué se hará / qué no / por qué) | Talento Humano + Comité de Clima | 3-6 meses | Escucha efectiva; sensación de justicia y participación |
| Mediano | Capacitación corta en comunicación clara y manejo de conflictos (mensajes breves, pedidos concretos, límites, respeto) | Talento Humano (con apoyo externo si aplica) | 1 jornada o 2 sesiones | Menos roces por forma de comunicar; mejora del clima interpersonal |
| Largo | Aplicar una medición corta semestral (mismo instrumento interno) y repetir observación rápida de procesos (checklist ICC) para comparar avances | Responsable de comunicación + Comité de Clima | Cada 6 meses | Evidencia de cambio; decisiones basadas en datos, no en suposiciones |
| Largo | Revisión y ajuste del protocolo y prácticas (WhatsApp, reuniones, tablero, reconocimiento) bajo lógica de ciclo continuo | Gerencia + Comité de Clima | Trimestral | Sostenibilidad; la propuesta se actualiza y no se “queda en papel” |

Bibliografía

- Barrera, E., Fang, Y., & Vasquez-Miraz, P. (2021). *Comunicación interna y su relación con el clima organizacional en una compañía de alimentos en Cartagena de Indias* [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Bolívar].
<https://hdl.handle.net/20.500.12585/10021>
- Bayona Ramírez, J. C., Cabrera Atoche, M. A., Izquierdo Valladares, S. F., Hidalgo Sandoval, C. J., Atoche Cruz de Cornejo, A. V., & Cornejo Sojo, W. S. (2025). Comunicación interna y clima laboral: Estudio en una municipalidad peruana. *Revista InveCom*, 6(1), e601037. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15314782>
- Bravo Valladares, N. K., & Rojas Izaguirre, K. V. (2022). *Justicia organizacional como variable predictora del work engagement en las organizaciones* [Tesis de licenciatura, Universidad de Lima]. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/16017>
- Chávez, G., & Vera, P. (2024). Clima organizacional y comunicación efectiva en el Registro Civil de Portoviejo. *REICom*, 10(2), e385.
<https://reicomunicar.org/index.php/reicomunicar/article/view/385>
- Cotrina Aliaga, J. C., Hurtado Zúñiga, F., & Acosta Medina, M. E. (2024). *Teletrabajo y estrés laboral en la salud mental de los trabajadores del primer nivel de atención, Lima 2023* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].
https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/URPU_61778e303576f4884bab08ff081faf5b
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3.ª ed.). SAGE.
- Curilla, S., Morales, J., Poma, W., & Vicente-Ramos, W. (2023). Influence of internal communication on the organizational climate of a local educational management unit in Peru. *Business: Theory and Practice*, 24(1), 93–101.
<https://doi.org/10.3846/btp.2023.16358>
- Daniel, W. W. (2012). *Biostatistics: A foundation for analysis in the health sciences* (10.ª ed.). Wiley.


- Díaz, R., & Salazar, O. (2024). El clima organizacional y su relación con la productividad en empresas de venta de productos veterinarios. *Aula Virtual*, 5(12), e02051. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13311668>
- Doria-Velarde, A. J., Vivas-Escalante, A. D., Neira-Valdivia, F. Y., & Durand-Saavedra, D. P. (2023). Clima laboral y su influencia en las habilidades de los directivos, Maule, Chile. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(supl. 1), e2781. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2781>
- Downs, C. W., & Adrian, A. D. (2012). *Assessing organizational communication: Strategic communication audits*. Guilford Press.
- El Universo. (2023, 29 de abril). El 43 % de trabajadores hace lo mínimo esperado: Desgaste laboral y salud mental en Ecuador. <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/el-43-de-trabajadores-hace-lo-minimo-esperado-esto-es-parte-del-desgaste-laboral-y-salud-mental-que-son-principales-desafios-en-ecuador-revelan-estudios-nota/>
- Espinoza Meléndez, M. K., & Alderete Velita, J. J. (2025). Estrés laboral y trabajo remoto en Lima: Análisis correlacional de factores psicosociales. *Revista de Psicología del Trabajo*, 11(2), 33–51. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/10191433.pdf>
- Flores Huambo, G. L. (2025). Teletrabajo y modernización del Estado en el desempeño laboral. *Revista InveCom*, 5(3), 1–19. <https://revistainvecom.org/index.php/invecom/article/view/3626>
- Gaspar, T., Jesus, S., Farias, A. R., & Gaspar de Matos, M. (2024). Healthy work environment ecosystems for teleworking and hybrid working. *Procedia Computer Science*, 239, 1132–1140. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.279>
- Gómez-Gutiérrez, C., & Pérez, M. E. (2023). Validación del Cuestionario de Clima Laboral-Revisado en población latinoamericana. *Revista de Psicología del Trabajo*, 9(2), 45–60. <https://doi.org/10.5281/zenodo.977654>
- Gómez, A., & Moreno, L. (2023). Teletrabajo y salud mental en trabajadores del sector servicios en Ecuador. *Salud y Sociedad*, 8(2), 99–118. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10455688>


- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2022). *Metodología de la investigación* (8.^a ed.). McGraw-Hill.
- Jami Ramos, L. E., Meza Ordóñez, L. E., & Castillo Montúfar, C. R. (2025). Gestión de comunicación interna y su relación con el clima organizacional en una Unidad Educativa Fiscal de Puyo, Ecuador. *Espíritu Emprendedor TES*, 9(2), 78–94. <https://doi.org/10.33970/eetes.v9.n2.2025.437>
- JLL. (2023). *Future of work: Models for the workplace in Latin America*. Jones Lang LaSalle. <https://www.jll.com/en-us/insights/hybrid-work-predominates-in-latam>
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2022). *Focus groups: A practical guide for applied research* (6.^a ed.). SAGE.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.
- Martín Bogdanovich, M. M., Agüero Corzo, E. C., & Dávila Morán, R. C. (2024). Factores psicosociales y síndrome de Burnout en docentes universitarios de Ciencias de la Salud. *Prohominum*, 6(2), 44–58. <https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0251>
- Men, L. R., & Jiang, H. (2016). Cultivating quality employee–organization relationships: The interplay among organizational leadership, culture, and communication. *International Journal of Strategic Communication*, 10(5), 462–479. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2016.1226172>
- Mendoza-Munguía, I. B. (2025). Teletrabajo en Latinoamérica: Revisión sistemática. *Gestio et Productio*, 7(12), 172–195. https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2739-00392025000100172&script=sci_arttext
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2024, enero). *Instructivo para el registro de teletrabajo ante conmovición social* [PDF]. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2024/01/instructivo-registro-teletrabajo-conmocion-social.pdf>
- Organización Mundial de la Salud. (2024). *La salud mental en el trabajo* [Nota informativa]. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>

- Organización Mundial de la Salud, & Organización Internacional del Trabajo. (2022, 28 de septiembre). *La OMS y la OIT piden nuevas medidas para abordar los problemas de salud mental en el trabajo* [Comunicado de prensa].
<https://www.who.int/es/news/item/28-09-2022-who-and-ilo-call-for-new-measures-to-tackle-mental-health-issues-at-work>
- Orozco Moreno, Z. L., Carranco Madrid, S. P., & López Velasco, J. E. (2025). Evaluación de los riesgos psicosociales en el lugar de trabajo y su impacto en la salud mental de los empleados. *Revista InveCom*, 5(2), 82–101.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.13876644>
- Paguay Vinueza, A. B., Salazar Vargas, N. B., Álvarez Macías, B. C., & Guaña Bravo, E. S. (2024). *Ambiente laboral y su impacto en la salud mental de los internos rotativos del Hospital Alfredo Noboa Montenegro, noviembre 2023 – abril 2024* [Tesis de grado, Universidad Técnica de Babahoyo].
<https://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/16425>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4.^a ed.). SAGE.
- Quintana-García, L. A., Valdivia-Vargas, V., & Carrasco-Reyna, P. E. (2024). Estrés laboral y desempeño profesional en personal de salud del área de Ginecología y Obstetricia de un hospital peruano en 2023. *Revista de Obstetricia y Ginecología de Venezuela*, 84(2), 148–154. <https://doi.org/10.51288/00840208>
- Ruiz-Barreto, J. (2022). La confianza en las organizaciones: Reflexión sobre su sentido. *Franciscanum*, 64(149), 209–230.
- Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach’s alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48, 1273–1296. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>
- Toro-Jaramillo, I. D., & Vargas-González, C. (2022). La confianza en las organizaciones: Reflexión sobre su sentido y alcance. *Revista CEA*, 8(18), e2149.
<https://doi.org/10.22430/24223182.2149>
- Vergara-Romero, A., González-Andrade, A., & Pozo-Estupiñán, C. (2023). La efectividad de las estrategias de comunicación interna para mejorar el clima laboral en tiempos de crisis. En *Clima laboral, retención de colaboradores y comunicación interna: Cuatro casos de estudio* (Cap. 4). Editorial ECOTEC.

- Villón-Laínez, S. M., Guerrero-Bejarano, M. A., & Manosalvas-Vaca, C. A. (2025). Comunicación organizacional interna y su influencia en el apoyo social percibido en clínicas privadas de Santa Elena. *INNOVA Research Journal*, 10(1), 112–134. <https://doi.org/10.33890/innova.v10.n1.2025.2736>
- World Health Organization, & International Labour Organization. (2022). *Mental health at work: Policy brief*. World Health Organization.
- World Medical Association. (2013). World Medical Association declaration of Helsinki: Ethical principles for medical research involving human subjects. *JAMA*, 310(20), 2191–2194. <https://doi.org/10.1001/jama.2013.281053>
- Zambrano Álvarez, G. P., Villavicencio Morales, K., Yulan Negrete, H., & Zambrano Montesdeoca, L. D. (2024). Clima organizacional y liderazgo: Un análisis generalizado desde el entorno laboral. *Corporatum* 360, 7(13), e774. <https://publicacionescd.ulead.edu.ec/index.php/corporatum-360/article/download/774/1215>
- Zenger, J., & Folkman, J. (2014, 15 de enero). Your employees want the negative feedback you hate to give. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/01/your-employees-want-the-negative-feedback-you-hate-to-give>

7. Anexos

 República del Ecuador

 CEISH
COMITÉ DE ÉTICA DE INVESTIGACIÓN EN SERES HUMANOS ULEAM

Ministerio de Salud Pública
Coordinación General de Desarrollo Estratégico en Salud
Dirección Nacional de Investigación en Salud

Consentimiento informado.

- **TÍTULO** "Análisis del uso de los canales y procesos de información para el clima laboral en una organización de Manta, 2025".
- **Nombre del investigador principal:** Cedeño Vergara Illona Yasbek
- **Investigador 1:** Ponce Chonillo Robinson Yonaique
- **Establecimiento:** Ferreteria MetalHierro S.A

Comité de Ética de Investigación en Seres Humanos: CEISH-ULEAM

Este estudio tiene como objetivo analizar cómo los canales y procesos de información interna inciden en el clima laboral en la Ferreteria Metalhierro S.A; ubicada en la ciudad de Manta durante el año 2025-2026.

El propósito de este estudio es analizar como los canales y procesos de información interna inciden en el clima laboral de la organización Metalhierro S.A; desde la perspectiva de los colaboradores.

Para este estudio se realizará observación no participante, grupos focales, cuestionario validado de tipo escala likert dirigido a los colaboradores de esta empresa en espacios privados de la ferreteria Metal hierro S.A.

En primera instancia la guía de observación no participante tiene un tiempo estimado de 1-2 horas por recorrido de área , los grupos focales participaran de 6-8 colaboradores por grupo , procurando diversidad de áreas , tiene un duración de 60-75 minutos donde está incluido .(guion de moderador 5 minutos, preguntas 45-55 minutos y cierre 5 minutos) y por último el cuestionario de clima laboral , tiene un tiempo estimado de 8 a 10 minutos .

Toda la información obtenida se manejará con estricta confidencialidad. Las respuestas serán codificadas y analizadas de manera anónima, sin incluir datos que permitan identificar a los participantes. Asimismo, los archivos serán resguardados en carpetas digitales protegidas y eliminados una vez finalizado el proceso de análisis.

Los riesgos de su participación son mínimos y se relacionan únicamente con el tiempo que dedicara a la entrevista o grupo focal. Como beneficio, sus aportes contribuirán a generar propuestas para mejorar la comunicación y el clima laboral en la organización, fortaleciendo la motivación, la cohesión y el bienestar de todos los colaboradores.


Su participación en este estudio de investigación es completamente voluntaria. Usted puede decidir no participar o retirarse del estudio en cualquier momento sin que esto genere consecuencias negativas. En caso de retirarse, la información ya recopilada será eliminada de inmediato.

Para cualquier inquietud puede comunicarse con la investigadora principal o con la tutora académica, cuyos contactos estarán disponibles en el documento final.

PROCEDIMIENTOS A REALIZAR

Notas:

Ubicación: Av. Quitumbe Ñan y Av. Amaru Ñan. Código postal: 170146 / Quito Ecuador
Teléfono: 593-2-3814-400 - www.salud.gob.ec

 Gobierno del Encuentro | Juntos lo logramos

Declaratoria del consentimiento informado

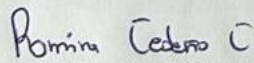
Yo, Romina Cedeño, con número de identidad 1316615721, declaro que he recibido una explicación detallada por parte de los estudiantes de Psicología sobre el propósito del estudio de investigación y de que manera se llevará a cabo todo el proceso de evaluación en el marco del proyecto titulado: "Análisis del uso de los canales y procesos de información para el clima laboral en una organización de Manta, 2025". Entiendo que mi participación será temporal y que incluye la aplicación de entrevistas y grupos focales, realizados en espacios previamente acordados dentro de la Ferreteria Metalhierro, garantizando siempre la confidencialidad de mis datos personales. También reconozco haber sido informado sobre los posibles riesgos y beneficios de formar parte del estudio. En este sentido, acepto y comprendo que dentro de la evaluación se establecerán los siguientes términos:

1. Todo el proceso y la información recopilada durante la evaluación serán tratados con la máxima confidencialidad. Mi nombre y/o datos personales no serán divulgados y en ninguna circunstancia.
2. Reconozco que tengo el derecho de revocar ese consentimiento en cualquier momento sin ninguna penalización. Si decido retirar mi consentimiento, comprendo que cualquier información proporcionada será eliminada y no se utilizará para ningún propósito adicional.
3. Estoy al tanto que todo el proceso de evaluación e investigación estará supervisado por tutores docentes de la carrera de Psicología de la Universidad laica Eloy Alfaro de Manabí.
4. Confirmando haber recibido información suficiente sobre la naturaleza del estudio, los procedimientos a realizarse y los posibles beneficios y riesgos de participar en esta investigación.

Tomando en consideración todos los puntos mencionados anteriormente en este documento, otorgo mi consentimiento para la participación de colaboradores de la Ferreteria Metalhierro S.A. Autorizo y me comprometo, con los estudiantes de psicología, para llevar las intervenciones necesarias y utilizar la información recopilada únicamente con fines académicos en el contexto del estudio mexicano anteriormente.



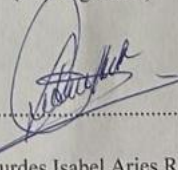
Cedeño Vergara Illona Yasbek
(Investigador Principal)



Lcda. Romina Lisbeth Cedeño Casquete
(Coordinadora de talento humano)



Ponce Chonillo Robinson Yonaique
(Investigador 1)



Doc. Lourdes Isabel Aries Ruiz
(tutor de tesis)

ANEXO I - Cuestionario de Clima Laboral-Revisado (CCL-R)²

Propósito: Medir la percepción del clima laboral en cinco dimensiones: Liderazgo, Cohesión, Reconocimiento, Condiciones físicas y Crecimiento.

Población objetivo: Trabajadores/as de la organización (contratados, de planta y/o por servicio), mayores de 18 años.

Instrucciones para el/la participante: Lea cada afirmación y marque la opción que mejor refleje su experiencia en esta organización. No hay respuestas correctas o incorrectas. Su participación es voluntaria y confidencial.

Escala de respuesta (tipo Likert, 1–5)

1 = Totalmente en desacuerdo · 2 = En desacuerdo · 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo · 4 = De acuerdo · 5 = Totalmente de acuerdo

A. Liderazgo

| CONSULTA | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|
| 1. Mi jefe inmediato comunica con claridad las metas del área. | | | | | |
| 2. Recibo orientación oportuna cuando necesito apoyo. | | | | | |
| 3. Las decisiones del liderazgo son consistentes con lo que se comunica. | | | | | |
| 4. Mi jefe escucha y considera mis ideas. | | | | | |
| 5. Se explican los motivos de los cambios que afectan al trabajo. | | | | | |
| 6. Con frecuencia el liderazgo envía mensajes contradictorios. (inversa) | | | | | |
| 7. Confío en las decisiones que toma gerencia o administración. | | | | | |

B. Cohesión y relaciones

| CONSULTA | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|---|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|
| 8. Hay un buen clima de colaboración entre compañeros. | | | | | |
| 9. En mi equipo se comparten aprendizajes y buenas prácticas. | | | | | |
| 10. Los conflictos se abordan de manera respetuosa. | | | | | |
| 11. Me siento parte del equipo. | | | | | |
| 12. Las metas del área se entienden como retos comunes. | | | | | |

² Cuestionario de Clima Laboral-Revisado (CCL-R) planteado originalmente. Aunque la organización había otorgado aval inicial, posteriormente informó que había aplicado recientemente una encuesta institucional similar y entregó sus resultados “en bruto” para ser analizados. En consecuencia, el clima laboral se evaluó a partir de 15 ítems tipo Likert (1-5) contenidos en dicha encuesta en lugar de los 34 planteados en este anexo, los cuales abarcaron componentes coherentes con las dimensiones declaradas en el proyecto (comunicación interna, cohesión, reconocimiento, condiciones y crecimiento/bienestar).

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 13. La competencia interna dificulta el trabajo cotidiano. (inversa) | | | | | |
| 14. Puedo pedir ayuda a mis colegas cuando lo necesito. | | | | | |

C. Reconocimiento y feedback

| CONSULTA | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|
| 15. Mi esfuerzo es reconocido por mi jefatura. | | | | | |
| 16. Recibo retroalimentación clara sobre mi desempeño. | | | | | |
| 17. El reconocimiento se otorga de forma justa. | | | | | |
| 18. Conozco qué debo mejorar y cómo hacerlo. | | | | | |
| 19. Siento que mi trabajo pasa desapercibido. (inversa) | | | | | |
| 20. La organización celebra los logros del equipo. | | | | | |
| 21. La evaluación de desempeño se usa para mejorar, no para sancionar. | | | | | |

D. Condiciones físicas y recursos

| CONSULTA | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|--|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|
| 22. Cuento con herramientas y software adecuados para mi labor. | | | | | |
| 23. El espacio físico favorece el trabajo seguro y eficiente. | | | | | |
| 24. Las normas de seguridad y salud se cumplen en mi área. | | | | | |
| 25. La conectividad y equipos (PC, red, etc.) funcionan adecuadamente. | | | | | |
| 26. La falta de recursos limita frecuentemente mi desempeño. (inversa) | | | | | |
| 27. Puedo reportar fallas y se atienden con prontitud. | | | | | |
| 28. El entorno físico (ruido, temperatura, iluminación) es adecuado. | | | | | |

E. Crecimiento y desarrollo

| CONSULTA | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|---|--------------------------|---------------|--------------------------------|------------|-----------------------|
| 29. Tengo oportunidades reales de capacitación. | | | | | |
| 30. He mejorado mis competencias durante el último año. | | | | | |
| 31. Veo pocas posibilidades de desarrollo profesional en esta organización. (inversa) | | | | | |
| 32. Conozco rutas/planes para progresar en mi puesto o carrera. | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 33. Mi trabajo actual me permite aprender cosas nuevas. | | | | | |
| 34. Los procesos de promoción interna son claros. | | | | | |

Ítems inversos para recodificar: 6, 13, 19, 26, 31.

Regla: recodificar 1↔5, 2↔4, 3 se mantiene.

Cálculo y criterios de interpretación

- Puntaje por dimensión: promedio de los ítems de la dimensión.
- Puntaje global: promedio de los 34 ítems.
- Interpretación sugerida (global):
- $\geq 3,5$ → clima positivo
- $< 3,5$ → clima tenso

Datos generales del participante (opcionales y anónimos)

Área/Departamento: _____ · Antigüedad: __ meses/años · Tipo de contrato: _____ · Turno:

Tiempo estimado de aplicación: 8–10 minutos.

ANEXO II - Guía de Observación de Canales y Procesos de Información (Índice de Calidad Comunicacional, ICC 0-20)

Propósito: Registrar de forma estructurada cómo circula la información en la organización y valorar su calidad en cuatro dimensiones: Accesibilidad, Retroalimentación, Pertinencia y Oportunidad.

Modalidad: Observación no participante en áreas clave (oficinas, reuniones, tableros, canales digitales). Puede complementarse con revisión documental (correos, instructivos, protocolos, intranet).

Escala de valoración por ítem (0-2)

0 = No observado / inexistente · 1 = Ocasional / informal · 2 = Sistemático / institucionalizado

Notas del observador/a

Fortalezas observadas:

Comunicación acertada, Escucha activa, claridad del mensaje

Oportunidades de mejora:

Buzón de sugerencias, Establecer canales de comunicación bidireccional,

Áreas/fechas observadas:

recepción, administración (área talento humano) cajón bodega (fechas 5 y 6 de noviembre)

Tiempo estimado: 1-2 horas por recorrido de área (según tamaño organizacional).

HOJA DE OBSERVACIÓN

A. Accesibilidad

| CONSULTA | No observado / Inexistente | Ocasional / Informal | Sistemático / Institucionalizado |
|--|----------------------------|----------------------|----------------------------------|
| 1. Existe un canal institucional principal para comunicados (correo, intranet, app). | | | ✓ |
| 2. La información relevante está disponible para todo el personal (no solo mandos). | | ✓ | |
| 3. Las decisiones del liderazgo son consistentes con lo que se comunica. | | | ✓ |

B. Retroalimentación


| CONSULTA | No observado / Inexistente | Ocasional / Informal | Sistemático / Institucionalizado |
|---|----------------------------|----------------------|----------------------------------|
| 4. Mecanismos para comentarios/sugerencias (buzón, formularios, encuestas). | ✓ | | ✗ |
| 5. Respuestas visibles a las sugerencias (actas, comunicados, indicadores). | ✓ | | |
| 6. Reuniones de equipo con espacio formal para feedback. | | ✓ | |


C. Pertinencia


| CONSULTA | No observado / Inexistente | Ocasional / Informal | Sistemático / Institucionalizado |
|---|----------------------------|----------------------|----------------------------------|
| 7. Mensajes adaptados por área/rol (evitan "correo a todos" innecesario). | | ✓ | |
| 8. Documentos/protocolos claros (lenguaje simple, instructivos paso a paso) | | | ✓ |

D. Oportunidad

| CONSULTA | No observado / Inexistente | Ocasional / Informal | Sistemático / Institucionalizado |
|--|-------------------------------|-------------------------|-------------------------------------|
| 9. Comunicación previa a cambios operativos (avisar con tiempo razonable). | | ✓ | |
| 10. Frecuencia adecuada de actualización (ni desborde ni silencio prolongado). | | ✓ | |


Dr. Isragl Mayo P.
Juez Experto 1


Abg. Vielka Palomeque G.
Juez Experto 2


Psic. Mariela Chávez I.
Juez Experto 3

ANEXO III - Guía para grupos focales breves vía WhatsApp sobre comunicación interna y clima laboral

Propósito: Profundizar, de manera breve y respetuosa con los tiempos de la empresa, en las percepciones, experiencias y ejemplos concretos sobre cómo la comunicación interna influye en el clima laboral, utilizando mini grupos focales realizados por WhatsApp.

Participantes y modalidad: 4 a 6 colaboradores por grupo. Se procura diversidad de áreas y niveles jerárquicos, según disponibilidad de la empresa. Modalidad virtual mediante grupos de WhatsApp creados exclusivamente para la sesión.

Duración: Cada grupo focal tendrá una duración aproximada de 15 minutos. Se trabajará con un número reducido de preguntas clave para priorizar la profundidad breve y el respeto al tiempo laboral.

Aspectos éticos y logísticos: Para asegurar una participación ética y eficiente, se requiere la autorización previa de la Gerencia y del responsable del área correspondiente. Se enviarán invitaciones individuales detallando el propósito, la duración y el carácter voluntario de la participación. En el primer mensaje del grupo, se solicitará el consentimiento informado mediante la expresión "ACEPTO" y se reiterará la confidencialidad de la información. Las intervenciones se realizarán mediante mensajes de texto o notas de voz. Al finalizar la sesión, el chat se exportará en formato digital y se anonimizarán los nombres para el análisis posterior.

Guion del moderador/a para WhatsApp

El siguiente guion sirve como referencia para la conducción de cada mini grupo focal.

1. Mensaje de invitación (en chat individual, previo a la sesión)

Buenos días/tardes, [Nombre].

Somos estudiantes de la carrera de Psicología de la Uleam y estamos realizando una investigación sobre comunicación interna y clima laboral en Ferretería Metalhierro S.A. Con autorización de la empresa, queremos invitarle a participar en una breve conversación grupal por WhatsApp de aproximadamente 15 minutos.

Su participación es voluntaria, confidencial y con fines exclusivamente académicos.

¿Podemos contar con su apoyo?

2. Mensaje de apertura en el grupo (inicio de la sesión)

Buenos días/tardes con todas y todos.

Gracias por dedicar estos 15 minutos a esta conversación. Somos Illona Cedeño y Robinson Ponce y estamos realizando una investigación sobre comunicación interna y clima laboral en Metalhierro S.A.

Objetivo: *conocer cómo se comunican las cosas en el día a día de la empresa y cómo eso influye en el ambiente de trabajo.*

Antes de empezar, unas reglas sencillas:

- *La participación es voluntaria.*
- *Sus respuestas serán confidenciales y se usarán solo con fines académicos.*
- *En los informes no aparecerán nombres.*
- *Pueden responder por escrito o por nota de voz.*

Si están de acuerdo en participar, por favor escriban "ACEPTO" en el chat.

2.1 Presentación breve de los participantes

Para conocernos un poco, por favor indiquen:

- *Nombre (solo nombre, si lo prefieren).*
- *Área o puesto.*
- *Tiempo aproximado trabajando en la empresa.*

3. Preguntas guía (núcleo de la sesión)

Se recomienda que el moderador envíe cada pregunta de forma secuencial, dando algunos minutos para las respuestas.

Pregunta 1: Canales y percepción general

P1) En su día a día, ¿qué canales usan más para comunicarse dentro de la empresa? (por ejemplo, reuniones, WhatsApp, carteles, correo, etc.)

¿Qué es lo que mejor funciona de esa comunicación y qué creen que se podría mejorar?

Pregunta 2: Información sobre cambios y decisiones

P2) Cuando hay cambios o decisiones importantes (por ejemplo, cambios de horarios, procesos o disposiciones de gerencia), ¿cómo se enteran normalmente y qué tan clara sienten que llega esa información?

Si alguien recuerda un ejemplo reciente, sería muy útil que lo comparta.

Pregunta 3: Espacios para opinar y utilidad de la información

P3) ¿Tienen espacios o canales donde puedan plantear dudas, sugerencias o quejas (por ejemplo, directamente a sus jefes, reuniones, WhatsApp)?

Cuando lo hacen, ¿sienten que reciben respuesta y que la información que les llega es realmente útil para su trabajo?

Pregunta 4: Clima laboral y propuestas de mejora

P4) Pensando en el ambiente de trabajo en Metalhierro S.A.:

- *¿Recuerdan algún momento en que el clima laboral haya sido especialmente bueno? ¿Qué papel tuvo la comunicación en ese momento?*
- *¿Y algún momento más tenso? ¿Qué faltó o sobró en la comunicación?*
- *Si pudieran cambiar tres cosas de la comunicación interna para mejorar el clima laboral, ¿cuáles serían?*

4. Cierre de la sesión

Mensaje de cierre

Muchas gracias por el tiempo y por todo lo que han compartido.

Con esta información vamos a analizar cómo la comunicación interna se relaciona con el clima laboral y a proponer sugerencias para la empresa.

Les recordamos que sus nombres no aparecerán en ningún informe; solo se trabajarán las ideas de forma anónima.

Si luego desean añadir algún comentario, pueden escribirnos por interno.

Gracias nuevamente por su apoyo.

Ficha de registro del relator/a (para cada grupo de WhatsApp)

Grupo de WhatsApp N.º ____ · Fecha: ____ / ____ /2025 · Área(s) representada(s): ____ · N.º participantes activos: ____

Hora de inicio: ____ - Hora de finalización: ____

Citas textuales clave (anonimizadas): ____

Moderador/a: ____

Citas textuales clave (anonimizadas):

Consensos principales:

Disensos / puntos de vista distintos:

Recomendaciones planteadas por los participantes:

Anexos de las respuestas de los grupos focales.

| ID | Hora de inicio | Hora de finalización | Correo electrónico | Nombre | Hora de la última | P1) En su día a día, | ¿Qué es lo que me | P2) Cuando hay ca | Si recuerda un eje | P3) ¿Tienen espaci |
|----|------------------|----------------------|--------------------|--------|-------------------|----------------------|--|------------------------|------------------------|---------------------|
| 1 | 12/4/25 10:26:07 | 12/4/25 10:28:00 | anonymous | | | WhatsApp | Su velocidad | Bienn | | No |
| 2 | 12/4/25 10:26:27 | 12/4/25 10:33:26 | anonymous | | | Radio comunicación | Qué centro de control Verbal x medio de su | Que va a ingresar un | A través de nuestro je | |
| 3 | 12/4/25 11:04:00 | 12/4/25 11:05:55 | anonymous | | | Reuniones | La conectividad | Buena | No recuerdo | No |
| 4 | 12/4/25 12:49:44 | 12/4/25 12:51:33 | anonymous | | | Whatsapp | La privacidad | Clara | No tengo algo recient | Si |
| 5 | 12/4/25 17:49:08 | 12/4/25 17:53:29 | anonymous | | | WhatsApp | La rapidez de los men | Por la claridad de los | No | No |
| 6 | 12/4/25 22:11:50 | 12/4/25 22:15:45 | anonymous | | | Por sistema privado | No tenemos inconven | Por reuniones y mens | Por temporada navid | Si |
| 7 | 12/4/25 22:29:41 | 12/4/25 22:33:37 | anonymous | | | WhatsApp | Que es rápida, tal vez | Mediante un correo | No recuerdo | WhatsApp |
| 8 | 12/5/25 9:57:35 | 12/5/25 10:00:08 | anonymous | | | WhatsApp | Qué es rápida | Por los superiores, y | Una vez habían notifi | WhatsApp |
| 9 | 12/5/25 10:16:45 | 12/5/25 10:22:26 | anonymous | | | WhatsApp | Lo mejor que funcion | Siempre información | Fechas que se trabaj | WhatsApp |
| 10 | 12/5/25 10:54:53 | 12/5/25 12:02:34 | anonymous | | | WhatsApp | Comunicar a tiempo | Comunicación persor | Comunicación persor | Directamente con el |
| 11 | 12/5/25 12:31:16 | 12/5/25 12:35:15 | anonymous | | | WhatsApp | La verdad tiene un fu | La información llega | Claro por ejemplos | No |
| 12 | 12/8/25 20:49:10 | 12/8/25 20:52:48 | anonymous | | | WhatsApp | Que sea tan funciona | Por Whatsapp y todo | Mi horario de trabaj | Grupo |
| 13 | 12/8/25 20:54:24 | 12/8/25 20:55:39 | anonymous | | | WhatsApp | El internet | Gerencia | No | Si |
| 14 | 12/8/25 20:56:35 | 12/8/25 20:58:10 | anonymous | | | WhatsApp | Audios | Bien | Llamadas | Si |
| 15 | 12/8/25 20:50:05 | 12/8/25 21:11:48 | anonymous | | | WhatsApp | Me gusta por lo rápic | Lo comunican instant | No recuerdo | Reuniones y WhatsA |

(Figura 1)

| P3) ¿Tienen espaci | Cuando lo hacen, ¿ | P4) ¿Recuerda algu | ¿Tal vez recuerda | P5) Si pudieran can |
|---------------------|--------------------|----------------------|---------------------|---|
| No | Si | Fluyo | No | Nada me gusta |
| A través de nuestro | Si | Si | Si cuando se recibe | Si rápida respuesta de los centros de control de los supervisores de transporte y luego los supervisores de la empresa la que me debo |
| No | Si | Si | Si | Jerarquía, respeto, responsabilidad |
| Si | Si | Tranquila | Si | La comunicación la calma y la empatía |
| No | No lo he hecho | La capacidad de poc | No | La comunicación debe ser clara, detallando bien lo que se desea declarar |
| Si | Si | Ninguno | Ninguno | Ninguno |
| WhatsApp | Si | Quando se comuncie | No recuerdo | La rapidez, la clarificación del mensajen y que comuniquen en un momento adecuado |
| WhatsApp | A veces | No recuerdo | No recuerdo | Más compañerismo, diálogo claro y rapidez en las repuestas |
| Si WhatsApp | Si | No recuerdo | Muchas Veces no he | Mayor precisión de comunicación, información clara y comprensión entre áreas |
| Directamente con el | Si es util | Si fue con asertivid | Rumores de pasillo, | No cambiar, sino implementar nuevos canales y acciones de comunicación |
| No | Si | Demasiado buena | Nada | Para mí todo está bien |
| Grupo | Si | No recuerdo | Muchos creo | Una de ella el hacerlo con mas anticipación |
| Si | Claro que si | Demasiado bueno | Si | El aviso |
| Si | Si super bien | Super | Aparentemente nad | Nada |
| Reuniones y Whats | Si | No recuerdo | No recuerdo | El tiempo de respuesta, la comunicación directa y como se comunican las directrices semanales |

(Figura 2)

https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=AHmhMY11_EyxGvToPCe47QMVcYhcToVBk2oMWY7daDdUNDdPQ0k5SjdUNDISTVVJRUIKSTIETFZTMC4u