



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

Análisis de la comunicación organizacional y su impacto en el bienestar laboral de los colaboradores de la empresa SGS del Ecuador S.A: plan de intervención en función al retorno a la presencialidad.

AUTORAS:

Baquerizo Flor, Francesca María

Vásconez Saá, Ruth Esther

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TUTORA:

Cabezas Córdova, Belén Elizabeth

Guayaquil, 12 de septiembre del año 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por Baquerizo Flor Francesca María, como requerimiento para la obtención del título de Licenciada en Psicología Organizacional.

TUTOR (A)

f. _____

Psic. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Estacio Campoverde, Mariana De Lourdes, Mgs.

Guayaquil, a los 12 del mes de septiembre del año 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por Vásconez Saá Ruth Esther, como requerimiento para la obtención del título de Licenciada en Psicología Organizacional.

TUTOR (A)

f. _____

Psic. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Estacio Campoverde, Mariana De Lourdes, Mgs.

Guayaquil, a los 12 del mes de septiembre del año 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, Baquerizo Flor, Francesca María
Vásconez Saá, Ruth Esther

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, “Análisis de la comunicación organizacional y su impacto en el bienestar laboral de los colaboradores de la empresa SGS del Ecuador S.A: Plan de intervención en función al retorno a la presencialidad” previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 12 del mes de septiembre del año 2022

EL AUTOR (A)

Francesca Baquerizo

Ruth Saá

f. _____
Baquerizo Flor, Francesca María

f. _____
Vásconez Saá, Ruth Esther



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
AUTORIZACIÓN

Nosotros, Baquerizo Flor, Francesca María
Vásconez Saá, Ruth Esther

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, “Análisis de la comunicación organizacional y su impacto en el bienestar laboral de los colaboradores de la empresa SGS del Ecuador S.A: Plan de intervención en función al retorno a la presencialidad” previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 12 del mes de septiembre del año 2022

EL AUTOR (A)

Francesca Baquerizo

f. _____
Baquerizo Flor, Francesca María

Ruth Saá

f. _____
Vásconez Saá, Ruth Esther

Guayaquil, 5 de septiembre de 2022

**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
INFORME DE PLAGIO**

URKUND	
Documento	ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN EL BIENESTAR LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA SGS DEL ECUADOR SA. PLAN DE INTERVENCIÓN EN FUNCIÓN AL RETORNO A LA PRESENCIALIDAD.docx (D143548836)
Presentado	2022-09-02 21:50 (-05:00)
Presentado por	francesca.baquerizo@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	belen.cabezas.ucsg@analysis.arkund.com
Mensaje	Mostrar el mensaje completo
	0% de estas 39 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: Análisis de la comunicación organizacional y su impacto en el bienestar laboral de los colaboradores de la empresa SGS del Ecuador S.A.: Plan de intervención en función al retorno a la presencialidad.

Estudiante:

- Baquerizo Flor, Francesca María
- Vásconez Saá, Ruth Esther

Docente Tutor: Psic. Belén Cabezas Córdova, Mgs.



FIRMA

AGRADECIMIENTOS

Francesca Baquerizo

En primer lugar, le agradezco a mis padres, Joseph y Sara, por todo el apoyo que siempre me han demostrado, sin el cual no hubiera estudiado la carrera que tanto amo. También, quiero hacerle una mención especial a mi compañera y gran amiga, Ruth, por todas las risas, llantos, noches sin dormir y trabajos realizados con el mayor esfuerzo y dedicación. Contigo empecé la carrera, y es un honor terminarla de la misma forma, a tu lado. Finalmente, agradezco a la empresa SGS del Ecuador S.A. por darnos la apertura y oportunidad de realizar el presente trabajo tanto en sus instalaciones como con su personal.

Ruth Vásconez

A Dios, a mí papá y mejor amigo Jaime Vásconez, a mi mamá Betty Saá, a mi hermana Evelyn Vásconez, a Francesca Baquerizo mi compañera de tesis y gran amiga, sin duda atesoro cada experiencia que hemos vivido puesto que me han demostrado la admiración y cariño que siento por ti, a SGS del Ecuador, a Esaú Moncayo y Belén Cabezas. Por su apoyo incondicional y apertura he logrado culminar esta etapa y mi compromiso se asiente de algún día devolverles todo el esfuerzo que hicieron por mí.

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo queremos dedicar a Carlos Alejandro Arboleda Bajaña, quien además de haber sido de las personas más especiales de nuestras vidas, es también merecedor de este logro, por su gran sabiduría y dedicación. Definitivamente, fuiste un pilar para nosotras durante toda la carrera, aprendimos mucho de ti, nos alegrabas los días, y nos apoyabas incondicionalmente en cada paso del camino.

No tenemos las palabras para expresar lo mucho que deseáramos compartir estos momentos contigo. A pesar de que no logramos graduarnos juntos, tenemos la certeza que estás con nosotras en todo momento y en todo lugar, orgulloso de cada meta cumplida. No hay segundo de nuestras vidas en el que no lo daríamos todo por un abrazo tuyo. Te extrañamos con todo nuestro corazón.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

**Psic. Chiquito Lazo, Efrén Eduardo, Mgs.
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA**

f. _____

Lcda. Sánchez Ube, Priscila, Mgs.

f. _____

Psic. Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana, Mgs.

ÍNDICE

RESUMEN	XIV
1. Título.....	2
2. Introducción.....	2
3. CAPÍTULO I: Análisis Institucional	5
3.1. Historia.....	5
3.2. Misión.....	6
3.3. Visión	6
3.4 Valores corporativos	6
3.5 Organigrama.....	7
4. CAPÍTULO II: Planteamiento del problema	8
4.1 Planteamiento del problema	8
4.2. Formulación del problema	9
4.3. Preguntas de investigación	9
• ¿Cuáles son los flujos y canales de comunicación interna que actualmente posee la organización?	9
4.4. Objetivos	9
4.4.1 Objetivo general	9
4.4.2. Objetivos específicos	9
4.5. Justificación:.....	10
4.6. Hipótesis.....	11
4.6. Viabilidad.....	11
5. CAPÍTULO III: Marco Teórico.....	13
5.1. La comunicación organizacional y su importancia dentro de las organizaciones.....	13
5.1.2 Características de una comunicación organizacional interna asertiva.....	16

5.1.3 El rol del psicólogo organizacional en el proceso de la comunicación organizacional.....	22
5.2. La relación de la estructura organizacional y la comunicación	25
5.2.1 Definición y tipología de la estructura organizacional	25
5.2.2 Impacto de la estructura organizacional en la comunicación y gestión empresarial	27
5.2. Implicaciones del clima laboral.....	29
5.2.1 Buen clima laboral vs. Mal clima laboral: Beneficios y repercusiones en las organizaciones	29
5.2.2. La importancia del bienestar laboral para el éxito de las organizaciones	31
5.3. La comunicación organizacional en los escenarios laborales actuales	32
5.3.1 El papel de la pandemia para impulsar el uso de las TICs dentro del contexto laboral	32
6. CAPÍTULO IV: Marco metodológico	38
6.1. Enfoque metodológico:	38
6.2. Diseño de investigación	39
6.4. Variables.....	40
6.4.1. Variable independiente:	40
6.4.2. Variables dependientes:	40
6.5. Población y muestra	42
6.6. Métodos y técnicas de investigación	42
6.6.1. Cuantitativo:	42
6.6.2 Cualitativo:	43
7. CAPÍTULO V: Análisis e interpretación de resultados de las técnicas aplicadas.....	44
7.1 Resultados del Cuestionario de elaboración propia sobre la Comunicación Interna y Clima Laboral.....	44
7.2 Análisis e interpretación de los resultados del Cuestionario de elaboración propia sobre la Comunicación Interna y Clima Laboral	66

7.3 Análisis e interpretación de los resultados obtenidos de las entrevistas semiestructuradas:	71
8. Propuesta de intervención	74
9. CONCLUSIONES	79
10. RECOMENDACIONES.....	80
Referencias.....	81
Anexos	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Alternativas pregunta 1.	44
Tabla 2 Alternativas pregunta 2	45
Tabla 3 Alternativas pregunta 3	46
Tabla 4 Alternativas pregunta 4	47
Tabla 5 Alternativas pregunta 5	48
Tabla 6 Alternativas pregunta 6	49
Tabla 7 Alternativas pregunta 7	50
Tabla 8 Alternativas pregunta 8	51
Tabla 9 Alternativas pregunta 9	52
Tabla 10 Alternativas pregunta 10.....	53
Tabla 11 Alternativas pregunta 11.....	54
Tabla 12 Alternativas pregunta 12.....	55
Tabla 13 Alternativas pregunta 13.....	56
Tabla 14 Alternativas pregunta 14.....	57
Tabla 15 Alternativas pregunta 15.....	58
Tabla 16 Alternativas pregunta 16.....	59
Tabla 17 Alternativas pregunta 17.....	60
Tabla 18 Alternativas pregunta 18.....	61
Tabla 19 Alternativas pregunta 19.....	62
Tabla 20 Alternativas pregunta 20	63
Tabla 21 Alternativas pregunta 21.....	64
Tabla 22 Alternativas pregunta 22.....	65

INDICE DE FIGURA

Figura 1 Organigrama corporativo SGS del Ecuador S.A.	7
Figura 2 ¿Cree que sus ideas son valoradas por parte de sus superiores?	44
Figura 3 ¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar su trabajo de forma eficiente?	45
Figura 4 ¿Cree que su superior utiliza un lenguaje eficaz cuando le da disposiciones?	46
Figura 5 ¿La información que dispone para realizar su trabajo está completa y actualizada?	47
Figura 6 ¿Cuándo interactúa con sus compañeros de trabajo siente confianza y apoyo?	48
Figura 7 ¿Considera que la estructura organizacional permite tener comunicación directa entre todos los que componen la organización?	49
Figura 8 ¿Se comunica fácilmente con sus compañeros cuando necesita ayuda? .	50
Figura 9 ¿Sus compañeros y superiores respetan los horarios laborales establecidos?	51
Figura 10 ¿Siente la libertad y autonomía para realizar las funciones de su trabajo?	52
Figura 11 ¿Existen reconocimientos por parte de sus superiores por los resultados obtenidos en su trabajo?	53
Figura 12 ¿Cuenta con los recursos necesarios para realizar su trabajo de forma presencial o remoto?	54
Figura 13 ¿Considera que la comunicación es más viable de forma presencial?	55
Figura 14 . ¿Existen factores que crean sentido de pertenencia en los colaboradores?	56
Figura 15 ¿Existen planes de carrera y apoyo para formar al personal en nuevos retos dentro de la organización?	57
Figura 16 ¿Considera que hay un clima de confianza y cooperación en su departamento?	58
Figura 17 ¿Se maneja la misma apertura y tiempos de respuesta entre el proceso de comunicación ya sea de forma presencial o remota?	59
Figura 18 ¿Existen limitantes u obstáculos que impidan un proceso de comunicación efectiva dentro del trabajo remoto?	60

Figura 19 ¿La organización ha implementado nuevas medidas para el retorno a la presencialidad que velen por la salud del personal?	61
Figura 20 ¿Considera que las estrategias planteadas para la comunicación y proceso de retorno a la presencialidad fueron adecuadas y óptimas?	62
Figura 21 ¿El liderazgo de la organización cuenta con características de apertura al diálogo e integridad?	63
Figura 22 ¿Hay apertura por parte de los líderes para impartir opiniones, ideas y sugerencias por parte de los colaboradores?	64
Figura 23 ¿Los principales líderes son reconocidos por sus ideales y apertura al diálogo?	65

RESUMEN

La finalidad del presente trabajo es diseñar una estrategia de comunicación interna, para asegurar un adecuado retorno a la presencialidad y altos niveles de bienestar laboral en los colaboradores de la organización SGS del Ecuador. Su importancia se fundamenta en que los trabajadores de la empresa se han visto afectados por la resistencia al cambio, ya que adaptarse a la presencialidad ha sido difícil tras las experiencias vivenciadas, los nuevos protocolos, la exposición a contagios, y la adaptación a nuevos sistemas y herramientas de trabajo. Por consiguiente, la comunicación interna se ha visto afectada de cierta manera repercutiendo así en la efectividad de los procesos, las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral.

La metodología aplicada se basó en el enfoque mixto, por medio del cual se aplicaron dos herramientas al personal administrativo de SGS del Ecuador: un cuestionario de elaboración propia sobre la comunicación interna y el bienestar laboral, y entrevistas semiestructuradas.

Como resultados, se identificaron oportunidades de mejora en los procesos de comunicación interna que ayudarán a que la empresa y sus colaboradores progresen significativamente, por consiguiente, que se aumente la satisfacción laboral y la rentabilidad del negocio. En conclusión, es fundamental tener estrategias de comunicación efectivas que garanticen el bienestar de los colaboradores y permitan contar con un retorno a la presencialidad seguro, y donde los trabajadores sientan el respaldo de medidas seguras y beneficiosas para ellos.

Palabras clave: Bienestar laboral, comunicación, presencialidad, contexto laboral, virtualidad, adaptabilidad.

1. Título

La comunicación organizacional y su impacto en el bienestar laboral de los colaboradores de la empresa SGS del Ecuador SA: Plan de intervención en función al retorno a la presencialidad.

2. Introducción

El presente trabajo de titulación “Análisis de la comunicación organizacional y su impacto en el bienestar laboral de los colaboradores de la empresa SGS del Ecuador S.A: Plan de intervención en función al retorno a la presencialidad” enfatiza la importancia de buenas estrategias de comunicación enfocadas en el bienestar laboral para garantizar a sus clientes internos un retorno a la presencialidad seguro.

Es inevitable pensar en el 2020 y no recordar todos los percances que transcurrieron, las pérdidas, la zozobra y el miedo, los cuales fueron los principales efectos de la pandemia del COVID-19. Los contagios estaban aumentando cada vez más, lo cual exigió a todas las personas a mantenerse en un confinamiento obligatorio que, inicialmente, estaba contemplado para dos o máximo 3 semanas. Dichas estipulaciones se consideraron debido al desconocimiento de la gravedad del virus, cuando realmente se daría el retorno a la presencialidad en las organizaciones tras transcurrir dos años.

Sin embargo, a pesar la coyuntura, empresas internacionales como MAPFRE, Amazon, Tesla y muchas más, lograron adaptarse de la mejor manera posible, lo cual se puede evidenciar en sus índices productividad, bienestar laboral e ingresos obtenidos durante la pandemia. Dicho reconocimiento se les otorga por diversos procesos que sus líderes lograron gestionar, entre ellos, el debido protagonismo que le dieron a los procesos de comunicación interna como factor fundamental para asegurar el bienestar laboral de sus colaboradores. El mantener una comunicación abierta, constante y fluida, sin dar espacio a la incertidumbre e inseguridad, marcó la

diferencia en estas empresas ya que no solo se logró transmitir eficientemente sus propuestas, sino que se pudo receptor información proveniente del mismo trabajador, lo que permitía replantearse sus estrategias.

Al igual que todas las organizaciones a nivel mundial, para la empresa SGS del Ecuador S.A. la pandemia tuvo un gran impacto, por lo que se tuvieron que crear planes de contingencia basándose en la modalidad de teletrabajo. Estas estrategias permitieron que dentro del contexto que se estaba viviendo, tomando en consideración las dificultades y pérdidas, se pudiera enfrentar la pandemia, confinamiento y aislamiento social. Sin embargo, todo lo mencionado afectó significativamente a los procesos de comunicación, puesto que se presentaron muchas limitantes y barreras que repercutieron en la gestión de distintos procesos y métodos que anteriormente se realizaban con mayor fluidez.

Es decir, la necesidad de sobrevivir y mantener el ritmo de las actividades comerciales y económicas, sin estar preparados, tuvieron un impacto negativo en el proceso de comunicación interna, al cual se le sumaban prácticas desmotivadoras tales como las de cumplir con horarios prolongados, el uso de canales de comunicación informales y no tener estrategias para generar un bienestar enfocado en la calidad, vida y trabajo de los colaboradores.

Desde inicios del presente año 2022, la organización ha tomado la decisión de regresar a la presencialidad para que los trabajadores puedan cumplir con sus funciones y roles en sus respectivos lugares de trabajo. No obstante, se presentó una resistencia al cambio por parte de los trabajadores, producto de la preocupación e incertidumbre que sentían por la carencia de un plan de comunicación eficiente, cuyo fin fuera el de compartir las estrategias establecidas por SGS del Ecuador para asegurar un retorno seguro.

Por este motivo, se presenta la necesidad que analizar los efectos de la comunicación organizacional y su influencia en el bienestar para que, de esta forma, se pueda implementar un plan de retorno a la presencialidad óptimo, enfocado en ofrecer condiciones que garanticen la confianza y seguridad en los colaboradores, generando

así un sentido de pertenencia hacia la empresa, y la apertura total para asimilar el nuevo contexto laboral y las diferentes medidas que se deban implementar.

De esta forma, se logrará impulsar la comunicación formal entre los equipos de trabajo, dando apertura al bienestar de los colaboradores y promoviendo condiciones seguras que faciliten la adaptación al nuevo contexto laboral. Por consiguiente, se lograría que las estrategias de la organización sean de dominio público y compartido a todos los trabajadores, abarcando ejes tales como el uso de los espacios físicos de trabajo adecuados, prevención de riesgos por exposición de contagios, y sobre todo retomar y mejorar la comunicación desde la presencialidad.

Por ello, el presente trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera: el primer capítulo corresponde al análisis institucional para contextualizar y conocer a la empresa objeto de estudio. El segundo capítulo corresponde al planteamiento del problema, el cual determina y facilita información adecuada y correspondiente para el análisis de investigación dentro de la empresa. En el tercer capítulo se presenta el marco teórico, abarcando diferentes conceptos para sentar las bases teóricas y enriquezcan al presente trabajo de investigación sobre proceso de comunicación interna enfocado en retorno a la presencialidad seguro. Después, en el cuarto capítulo, se describe la parte metodológica de la investigación, y en el quinto se presentan sus respectivos resultados. Finalmente, se termina el trabajo con las conclusiones, la propuesta de intervención en función a un plan de comunicación interna efectivo, y las recomendaciones.

3. CAPÍTULO I: Análisis Institucional

3.1. Historia

Establecida en 1878, SGS transformó el comercio del grano en Europa ofreciendo unos servicios de inspección agrícola innovadores. La empresa se registró en Ginebra como Société Générale de Surveillance en 1919. Cotiz  en bolsa por primera vez en el índice suizo (SWX) en 1981. Desde 2001 tienen únicamente una clase de acciones, que consiste en títulos nominativos.

Desde sus inicios en 1878 como centro de inspección de grano han crecido constantemente hasta alcanzar su actual nivel de liderazgo sectorial. Lo hemos conseguido con la mejora e innovación continuas, apoyando las operaciones de sus clientes, mediante la reducción de riesgos y la mejora de la productividad.

SGS es líder mundial en inspección, verificación, análisis y certificación. Está considerada como principal referente mundial en calidad e integridad, contamos con más de 93.000 empleados y con una red de más de 2.600 oficinas y laboratorios por todo el mundo.

Sus servicios básicos pueden dividirse en cuatro categorías:

- **Inspección:** Su cartera integral de servicios de inspección y verificación, líderes en el mundo, como la comprobación del estado y del peso de los productos comercializados en los transbordos, ayudan a controlar la cantidad y la calidad, y a cumplir con los requisitos reglamentarios relevantes en diferentes regiones y mercados.
- **Ensayos:** Su red mundial de instalaciones de ensayos, donde trabaja un personal formado y experto, le permite reducir riesgos, reducir el tiempo de acceso al mercado y probar la calidad, la seguridad y el rendimiento de sus productos según los estándares aplicables de salud, seguridad y reglamentación.
- **Certificación:** Ayudan a probar que sus productos, procesos, sistemas o servicios son conformes a estándares y reglamentos nacionales o

internacionales, o bien estándares definidos por el cliente, a través de la certificación

- **Verificación:** Garantizan que los productos y servicios cumplen con los estándares mundiales y las regulaciones locales. Gracias a la combinación de la cobertura mundial con el conocimiento local, así como una experiencia y unos conocimientos técnicos inigualables en casi todos los sectores, SGS abarca toda la cadena de suministro, desde materias primas hasta el consumo final.

3.2. Misión

Aspiramos a ser la organización de servicios más competitiva y más productiva del mundo. Nuestras competencias clave en inspección, verificación, ensayos y certificación se someten a un proceso de mejora continua para mantenernos a la vanguardia del sector. Son la médula espinal de nuestra identidad. Los mercados de elección están determinados únicamente por nuestra capacidad de ser los más competitivos, y de ofrecer sistemáticamente servicios sin rival a nuestros clientes de todo el mundo.

3.3. Visión

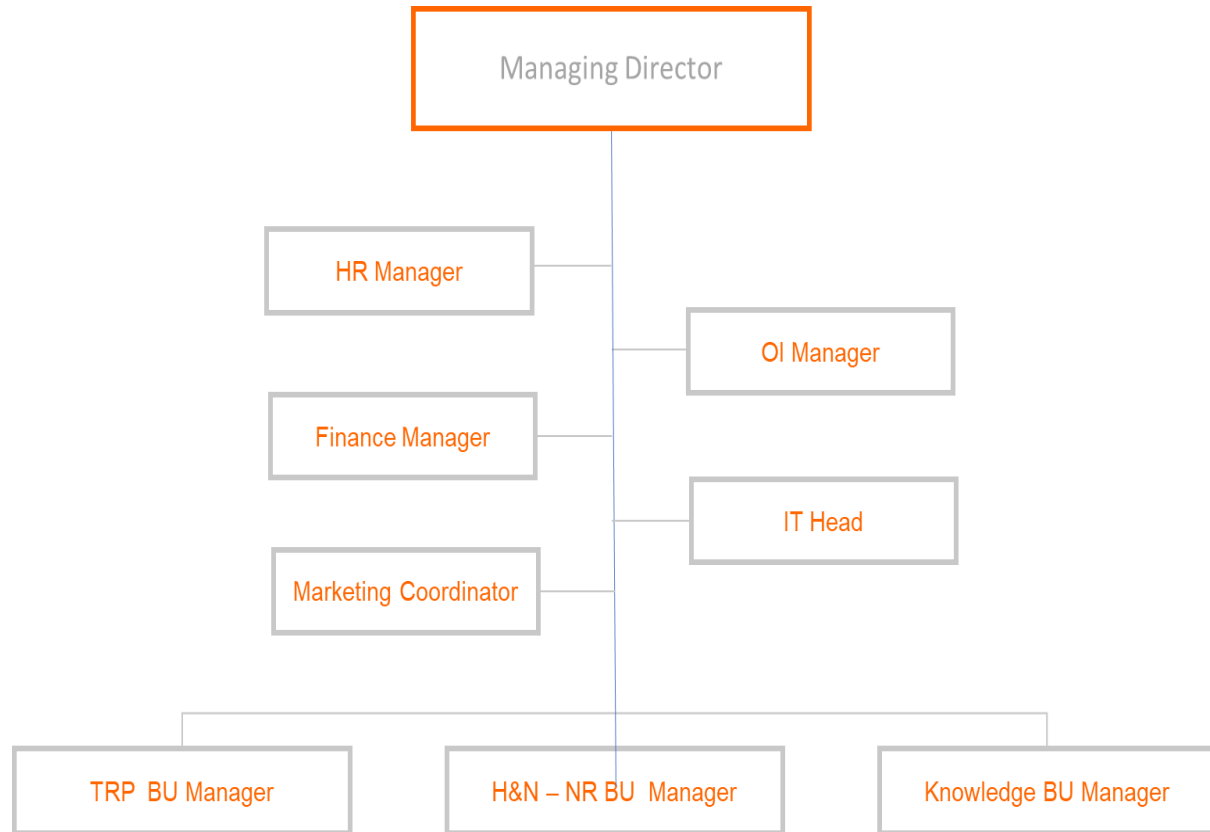
Permitiendo un mundo mejor, más seguro y más interconectado.

3.4 Valores corporativos

Procuramos ser la personificación de la pasión, la integridad, la innovación y el espíritu emprendedor, esforzándonos continuamente por llevar a la práctica nuestra visión. Estos valores nos guían en todo lo que hacemos, y son la roca en la que descansa nuestra organización (SGS S.A., 2022).

3.5 Organigrama

Figura 1
Organigrama corporativo SGS del Ecuador S.A.



4. CAPÍTULO II: Planteamiento del problema

4.1 Planteamiento del problema

Desde marzo del 2020 comenzó una crisis sanitaria que afectó varios factores a nivel mundial como la economía y la salud tanto física como emocional de las personas. Adicional a ello, las empresas no fueron la excepción; por ende, SGS del Ecuador S.A. se vio en la necesidad de sobrellevar este conflicto por medio de políticas de bioseguridad, planes de contingencia como el trabajo remoto, y la búsqueda de planes de comunicación interna que les permita ejecutar las actividades laborales de la mejor forma, adaptándose al nuevo contexto laboral.

Sin embargo, actualmente se está considerando a la pandemia en su etapa final, debido a que los casos de contagio y los índices de mortalidad han disminuido de manera notoria. Por esta razón, se ha tomado la decisión a nivel nacional y por consiguiente a nivel de empresas, de regresar las actividades laborales a la presencialidad.

A pesar de que durante la crisis sanitaria las organizaciones y las personas estaban utilizando esta modalidad de trabajo remoto, actualmente se requiere volver a la presencialidad utilizando las estrategias adquiridas e involucrándose de forma adecuada al nuevo contexto laboral. La empresa SGS del Ecuador S.A. se ve ante la necesidad de estructurar una metodología organizacional adecuada que permita contar con un plan de comunicación asertiva, la cual ayude a garantizar a nivel individual, grupal y organizacional una adaptación al nuevo contexto laboral.

Asimismo, se busca comenzar a trabajar de forma presencial, creando un entorno de trabajo seguro y velando siempre por el bienestar laboral de los colaboradores, contemplando las diferentes experiencias desalentadoras que han atravesado durante el tiempo de la coyuntura, las cuales han tenido efectos negativos a nivel físico y mental, para de esta manera ejecutar estrategias y planes que permitan al personal adaptarse al nuevo trabajo presencial donde la flexibilidad y dinámicas para su ejecución han cambiado por las nuevas necesidades existentes.

4.2. Formulación del problema

¿De qué manera el tipo de comunicación predominante de la empresa SGS del Ecuador S.A. influye en el bienestar de los colaboradores y su adecuada adaptación en su retorno a la presencialidad?

4.3. Preguntas de investigación

- **¿Cuáles son los flujos y canales de comunicación interna que actualmente posee la organización?**
- ¿De qué manera el retorno a la presencialidad afecta el bienestar del personal en función a los procesos de comunicación de la empresa?
- ¿De qué manera se puede intervenir para solucionar la problemática presentada?

4.4. Objetivos

4.4.1 Objetivo general

Diseñar una estrategia de comunicación interna para asegurar, dentro de los niveles organizacionales, el adecuado retorno a la presencialidad en la empresa SGS del Ecuador, y, por consiguiente, el bienestar laboral de sus colaboradores.

4.4.2. Objetivos específicos

- a. Determinar los flujos y canales de comunicación interna que actualmente componen a la organización.
- b. Identificar los efectos del retorno a la presencialidad en el bienestar laboral de los colaboradores de la empresa en función al proceso de comunicación interna.
- d. Proponer un plan de intervención en comunicación organizacional a nivel individual, grupal y organizacional.

4.5. Justificación:

La empresa SGS del Ecuador S.A. durante sus años de trayectoria como prestadora de servicios orientados a la inspección, análisis y certificaciones para normativas de calidad vigentes; ha manejado una estructura organizacional centralizada y burocrática, reflejada en los niveles de autonomía, toma de decisiones y la ejecución de sus procesos dentro de sus departamentos y los niveles jerárquicos de los mismos.

La problemática se debe a algunas consecuencias desfavorables que producto de la coyuntura se han manifestado en ciertas organizaciones como poca rentabilidad y un bajo nivel de ganancias que han generado el cierre definitivo de las mismas y en las que continúan crear planes estratégicos y métodos de contingencia que permitan sobrellevar la emergencia y adaptarse de una forma adecuada al nuevo contexto laboral y sus necesidades.

A pesar de que la empresa SGS del Ecuador ha contado con los recursos para poder sobrellevar este nuevo escenario, se ha visto plenamente afectada debido a la carencia de un plan de comunicación interna para afrontar el nuevo contexto laboral y tener un proceso de adaptación adecuado con esta nueva modalidad de trabajo. Adicionalmente, se ha mostrado poca capacidad para asegurar, tanto la índole individual, grupal y organizacional, un bienestar laboral que promueva un retorno seguro a nivel físico y psicológico.

A pesar que el trabajo presencial se realizaba sin ningún tipo de inconveniente y era el único método que se desempeñaba, se debe reconocer que hubo un cambio repentino que obligó a las empresas a trabajar desde casa. La empresa SGS del Ecuador, al igual que las otras organizaciones, asumió el reto y se adaptó a las necesidades para afrontar la contingencia donde las personas pudieron continuar con sus labores desde casa para evitar los contagios originados por el COVID-19.

Ahora en el presente año los casos de contagios han disminuido en un nivel significativo dando, así como resultado el retorno a la presencialidad puesto que se están generando planes para reactivar la economía. Por ello, la empresa ha asumido el reto de retornar a sus empleados a la presencialidad, adecuando las

oficinas para que puedan volver y realizar su trabajo. Sin embargo, se puede evidenciar las diferentes estrategias que necesitan ser intervenidas para poder permitir que el nuevo lugar de trabajo sea un espacio seguro donde los colaboradores se sientan nuevamente cómodos, adaptándose a este contexto laboral.

Se debe contemplar que, durante los dos años de confinamiento, las personas no solo sintieron incertidumbre, ya que también afectó a la salud emocional por las múltiples pérdidas y acontecimientos que han ocurrido durante la pandemia. Por este motivo, se debe trabajar en crear un plan de retorno a la presencialidad donde se contemple a las personas como piezas fundamentales para permitir a la organización tener una adaptación al cambio positivo desde su rentabilidad hasta en las condiciones de trabajo adecuadas para la imagen y prestigio dentro del mercado.

4.6. Hipótesis

La implementación de un plan de comunicación interna garantiza la adaptación eficiente de los trabajadores al nuevo contexto laboral fortaleciendo el bienestar laboral.

4.6. Viabilidad

La estrategia ha sido valorada como factible, ya que cuenta con la aprobación de la Gerente de Recursos Humanos, Psic. Mary Urgilés, quien a su vez es la representante legal de SGS del Ecuador. Adicional a ello, se cuenta con los recursos necesarios y un equipo de trabajo adecuado, lo cual permitirá llevar a cabo el diagnóstico y, posteriormente, la implementación de la estrategia.

Es decir, se cuenta con el apoyo de los distintos departamentos que conforman SGS Ecuador, cuyos integrantes están a la disposición de colaborar en lo que se necesite para llevar a cabo el presente proyecto en términos de tiempo, datos y recopilación de información. Específicamente, han aportado con la documentación correspondiente a la filosofía corporativa, la cual incluye: misión, visión, valores corporativos, organigramas e historia. Asimismo, previo al diagnóstico se han

realizado entrevistas semi estructuradas que han ayudado a identificar las oportunidades de mejora presentes en SGS del Ecuador.

5. CAPÍTULO III: Marco Teórico

5.1. La comunicación organizacional y su importancia dentro de las organizaciones

5.1.1 Elementos de la comunicación y su incidencia en el mundo laboral

La importancia de la comunicación se fundamenta en la convivencia entre las personas, quienes además de seres biológicos y psicológicos, también son seres sociales. Esto implica que los sujetos tienen la necesidad de conectar e interactuar con otras personas y, consecuentemente, crear vínculos.

Para cumplir de manera eficaz con el propósito de la comunicación, el cual se resume en transmitir un mensaje, que consecuentemente será receptado, comprendido y retroalimentado, la comunicación cuenta con su propio proceso, y a la vez, con sus propios elementos. En un primer momento, el proceso empieza cuando el emisor, como fuente, envía el mensaje a través de un canal, el cual está compuesto por significados compartidos. Consecuentemente, el mensaje le llega al receptor, quien recibe y decodifica la información, es decir, la comprende. Finalmente, el receptor se convierte en el nuevo emisor al mandar su retroalimentación sobre el mensaje recibido.

La comunicación organizacional, dirigida por el Director de Comunicación (o también conocido como el DIRCOM) es clave para planificar, transmitir y preservar la estrategia de cualquier empresa o negocio, es decir, el plan de acción que les permite a las organizaciones llevar a cabo las funciones, en consecución de sus objetivos, para ganar ventaja competitiva en el mercado en el que operan.

Por su parte, Segredo, García, López, Cabrera y Perdomo (2016), afirman que la comunicación organizacional corresponde al “conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre la misma organización y su medio” (p. 30). Esto quiere decir que la comunicación organizacional es un proceso fundamental ya que transmite la identidad, filosofía y estrategia organizacional de las empresas, lo que genera confianza, fidelidad y sentido de pertenencia en sus stakeholders.

También, la comunicación organizacional cumple una función muy importante que hoy en día muchas compañías están contemplando dentro de su estrategia empresarial. La misma corresponde a la transparencia en función a sus actividades y procesos, y el respectivo impacto en su grupo de interés. Según Costa, citado por Apolo, Báez, Pasquel y Pauker (2017): “la reputación es selectiva y privada, y pasa forzosamente por la imagen que es pública y notoria” (p. 524).

Es decir, en la actualidad cada vez son más las empresas que buscan comunicar y mostrar a sus stakeholders sus procesos de producción, la procedencia de sus recursos, la calidad de vida que ofrecen a sus colaboradores, sus estrategias de talento humano, etc. En resumen, buscan ser transparentes en cómo su negocio beneficia a sus grupos de interés: el medioambiente, las comunidades, trabajadores, proveedores, etc. De manera similar, los mismos autores mencionan que:

La comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende. (Apolo et al., 2017, p. 526)

Con el tiempo, esta tendencia ha ganado más popularidad ya que las nuevas generaciones exigen conocer las buenas prácticas de una empresa. Asimismo, en caso de que una organización no trabaje bajo parámetros adecuados de ética y responsabilidad social y ambiental, inevitablemente será rechazada no sólo por sus clientes y/o consumidores actuales y potenciales, sino que ninguna marca o empresa querrá estar asociada a una organización con estándares éticos tan bajos.

Es decir, su reputación se verá afectada, siendo ésta “el reconocimiento que los stakeholders hacen del comportamiento corporativo (...) del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas (...) y con la comunidad en general” (Apolo et al., 2017, p. 533).

Naturalmente, como las personas únicamente confían en lo que conocen, una consecuencia de mantener la transparencia por parte de las organizaciones es que las mismas generan niveles de confianza y empatía muy altos en sus clientes internos y externos (Merlano, 2012, pp. 1-2). Es por esto que más entidades y

personas buscarán trabajar estratégicamente con aquellas empresas, lo que beneficiará las metas organizacionales como tal.

Asimismo, existirá mayor atracción y retención del talento, ya que los mismos colaboradores podrán distinguir las fortalezas de la compañía y reconocerla como un lugar ideal para trabajar. Adicional a ello, es más probable que los grupos de interés construyan una relación más sólida y cercana con la organización ya que, en la medida en la que compartan información, logran identificarse con la empresa, sus ideales y sus prácticas.

Siguiendo esta línea, es importante establecer la división de la comunicación corporativa, la cual se fundamenta en la comunicación interna y la externa:

La primera trabaja en la concepción y el desarrollo de la cultura corporativa, es decir las ideas y conceptos cualitativos que definen a la organización. La segunda se encarga de gestionar la imagen que la empresa quiere ofrecer al mercado o a la sociedad. En ambos casos se pretende colaborar en alcanzar los objetivos previstos de rentabilidad. (Apolo et al., 2017, p. 526)

En otras palabras, si bien la comunicación organizacional se divide en función a los grupos objetivos a los que se busca llegar, la comunicación externa y la interna se complementan para que, a través de la estrategia organizacional, se puedan alcanzar las metas establecidas en la empresa. En el caso de la comunicación externa, tal y como lo dice la palabra, el propósito es transmitir un mensaje a los públicos externos a la empresa: clientes/consumidores (actuales y potenciales), comunidades, entidades reguladoras, medios de comunicación, entre otros.

Por otra parte, la comunicación a nivel interno se enfoca en los clientes internos de la empresa, es decir, los colaboradores de todos los niveles jerárquicos. Cabe recalcar que los stakeholders que se consideran internos o externos a la compañía depende de la estructura organizacional que ésta maneje.

Además, es importante tener clara esta diferenciación ya que, cuando la comunicación está dirigida a un grupo de interés en específico, es necesario determinar los canales de comunicación adecuados para hacer llegar de manera efectiva el mensaje que se busca transmitir. Es decir, implica reconocer cuáles son las necesidades de comunicación de cada grupo objetivo, con el fin de que

información difundida sea receptada y entendida de manera eficiente; esto incluye: canales de comunicación a utilizar, el contenido y estructura del mensaje, el propósito, código/lenguaje, horarios, entre otros factores.

A esto se refiere Apolo et al. (2017) cuando mencionan que la comunicación organizacional es:

... la gestión de identidad, imagen y reputación que a través de la investigación permite identificar valores agregados, atributos, diferenciadores y ventajas competitivas; que mediante el direccionamiento estratégico de las herramientas comunicacionales contribuyen a la notoriedad y a la construcción de vínculos hacia los stakeholders, aportando al logro de los objetivos planteados. (p. 527)

5.1.2 Características de una comunicación organizacional interna asertiva

En lo que respecta a la comunicación interna, eje fundamental del presente trabajo, es importante que las organizaciones cuenten con una estrategia de comunicación, institucionalizan los canales y flujos a utilizar con los colaboradores, y fortalezcan la formalidad del proceso de comunicación. De esta manera, se fomenta la transparencia, la participación, apoyo, compromiso organizacional, y la comprensión de las tareas/funciones.

Por su parte, un concepto que se refiere a la comunicación dentro de las organizaciones es el siguiente:

... las comunicaciones internas son una base activa en la consolidación y construcción social de la cultura de la empresa. Esto se produce a partir de la circulación de mensajes claves hacia sus empleados: misiones, funciones, objetivos, valores, filosofía, entre otros. Y que, al mismo tiempo, deben estar traducidos e incorporados en los modos de actuar de la empresa para que no surjan contradicciones entre el decir y el hacer. (Brandolini, González, y Hopkins, 2009, p. 27)

Es decir, la comunicación interna es un pilar fundamental para que los miembros de la organización logren receptar e interiorizar, como base, la filosofía empresarial. La filosofía de una organización, por su parte, implica, tal y como lo menciona el autor, la misión, visión, los valores corporativos y objetivos estratégicos, pero también comprende los parámetros de conducta y niveles de desempeño aceptados y esperados por la empresa.

De esta manera, los trabajadores pueden llegar a alinear sus comportamientos y su rendimiento individual y grupal al perfil de la empresa y sus respectivos objetivos y metas, lo que en la práctica constituye la cultura organizacional de la misma. Asimismo, tienen mayor claridad en lo que respecta su rol dentro de la organización. Es decir, gracias a la comunicación se puede orientar de una manera más eficiente, con el respectivo seguimiento, a los colaboradores dentro de sus funciones del día a día.

A partir de ello, se puede identificar cómo el empleado trabaja, cómo puede mejorar, e incluso, se da una retroalimentación positiva cuando el trabajador logra cumplir con sus tareas y responsabilidades adecuadamente. Simultáneamente, esto cumple una función motivacional para el colaborador puesto que se reconocen sus esfuerzos y se lo felicita por sus logros o progreso alcanzado.

Adicionalmente, no solo se logra comunicar la visión global de la organización y las metas propuestas a los miembros de la empresa, sino que la comunicación interna también ayuda a disminuir y eliminar el ruido, lo que se traduce a malos entendidos, confusiones, ambigüedades y rumores, los cuales siempre vienen acompañados de tensión, ansiedad, insatisfacción laboral, desconfianza y rechazo hacia la empresa (Merlano, 2012, p. 1). En resumen, una buena gestión de la comunicación impulsa el bienestar laboral de los trabajadores y la eficiencia empresarial.

Para evitar la presencia de ruidos del pasillo y que se propaguen rumores dentro de las empresas, es imprescindible reconocer cuáles son las situaciones que los originan. De acuerdo con Adela De Castro (2016), los rumores aparecen cuando los líderes no les comparten información necesaria a los empleados sobre sucesos trascendentales de la empresa, por lo que la única fuente de información que tienen es ellos mismos, aunque la información que transmiten no sea auténtica o verdadera (p. 25).

Otras situaciones en las que surgen los rumores son cuando existen altos niveles de ambigüedad en el trabajo y cuando hay situaciones de estrés o ansiedad, por ejemplo, cuando se quiere implementar un proceso de cambio sin comunicarle oportunamente a los trabajadores (De Castro, 2016, p. 25).

Para esto, Adela de Castro (2014) considera ciertas pautas con respecto al papel de la empresa para activamente evitar el origen y propagación de los rumores. Estas pautas se resumen en, básicamente, compartir información a todo personal de manera constante, y no solo a un grupo en especial, ya que de esta manera bajan los niveles de ansiedad e incertidumbre (p. 20).

Asimismo, cuando se quiera llevar a cabo un proyecto o un proceso de cambio dentro de la empresa, es de vital importancia informar a los colaboradores en el momento adecuado los beneficios que esto traerá a la empresa. De esta manera, no los toman por sorpresa y se evita la resistencia al cambio. Adicional a ello, la autora menciona que: “Si el cotilleo o chisme comienza por el jefe, sus subordinados seguirán el mismo ejemplo” (De Castro, 2014, p. 20).

La comunicación organizacional formalizada, es aquella que es determinada por la misma compañía, la cual contempla parámetros de control y reglas a seguir. Los canales de comunicación, por su parte, con los medios que se utilizan para transmitir los mensajes, entre los que varían: memorándums, reuniones, correos electrónicos, Intranet, revistas internas, carteleras, etc (De Castro, 2016, pp. 15-16).

También, cuando existe formalidad existe direccionalidad, es decir, todo mensaje tiene un flujo que seguir dependiendo de su importancia e intencionalidad, por lo que se presenta la siguiente clasificación:

- Comunicación descendente: Desde los altos mandos (presidencia, dirección y/o gerencias) hacia los mandos medios y bajos (el personal). Constituyen normas, políticas y reglamentos institucionales.
- Comunicación ascendente: Se origina desde el personal hacia los altos mandos. Es una comunicación muy constructiva que le permite a las altas gerencias recibir retroalimentación de sus colaboradores en función a las perspectivas, dudas, sugerencias o reclamos que tengan hacia un tema en específico.
- Comunicación horizontal: Entre pares, es decir, trabajadores del mismo nivel jerárquico. Aquí se plasma el clima laboral y la productividad en calidad de relaciones interpersonales, equipos de trabajo, coordinación interdepartamental, entre otros.

- Comunicación diagonal: Entre colaboradores que pertenecen a departamentos distintos, la información se comparte de manera constante y sinérgica, sin seguir parámetros direccionales. Es decir, no hay un orden específico, originado por los rangos jerárquicos, que haya que seguir (De Castro, 2014, pp. 16-17).

Es imprescindible contar con procesos de comunicación formales, ya que de esta manera se logra orientar de mejor manera a los trabajadores, lo que implica el aumento de su compromiso para con la empresa, ya que logran verse reflejados en las prácticas, valores y objetivos de la empresa en la que pertenecen.

Con base en lo anteriormente mencionado, con el fin de alcanzar la eficiencia organizacional y un clima laboral favorable (tomando en cuenta la realidad de cada empresa y sus respectivas necesidades), es fundamental señalar que una organización no debe limitar su comunicación a la unidireccionalidad. Es decir, es vital que exista este intercambio constante de ideas, sin importar rangos jerárquicos, para así impulsar la cooperación entre todos los que conforman la organización.

Un clima laboral favorable define como: "... un ambiente en donde los individuos se encuentren satisfechos y orgullosos de las condiciones culturales y físicas de la organización, la integración de los equipos de trabajo, el liderazgo, (...) propiciando el logro de metas y energías creativas" (Sánchez, 2016, p. 48). En otras palabras, con un buen clima laboral, cada colaborador sentirá que sus necesidades y expectativas han sido satisfechas, y por ende trabajarán de una manera más efectiva y eficiente, generando mejores resultados y mayor ventaja competitiva en el mercado.

Por el contrario, cuando el clima laboral no es el mejor para los miembros de la empresa, esto se traduce a tensión, frustración, desmotivación, ausentismo, rotación, liderazgo autoritario, falta de comunicación, disminución de productividad, y aumento de costos (Sánchez, 2016, p. 48).

Por otra parte, es elemental tener presente el tipo de comunicación que se fundamenta en los gestos y movimientos del cuerpo, la no verbal. Este tipo de comunicación es la que tiene un mayor impacto en el día a día, ya que transmiten

mensajes de una manera que es más perceptiva y atractiva para los seres humanos.

De acuerdo con De Castro (2014), el impacto relativo de la comunicación no verbal es del 83%, ya que es mucha la información que entra por los ojos: la postura, vestimenta, formas de caminar, las expresiones faciales (que representan nuestros pensamientos, actitudes y emociones), entre otros. Por esta razón, las personas deben tener un gran nivel de conciencia en relación a lo que proyectan visualmente a los demás, ya que ello siempre debe estar alineado al mensaje verbal que se transmita (pp. 9-11).

Además, es importante identificar los ámbitos que se presentan en los procesos de comunicación de las empresas, las cuales se diferencian esencialmente en sus respectivos propósitos:

1. **Ámbito de la información:** Básicamente se centra en brindar información necesaria a los colaboradores para sus funciones. Es decir, se relaciona con el contenido corporativo como la estrategia organizacional, las metas semanales, el manual de funciones, entre otros documentos corporativos (Merlano, 2012, p. 4).
2. **Ámbito de divulgación:** Este ámbito se fundamenta en los aspectos en los que se quiere llamar la atención de los trabajadores, persuadirlos y convencerlos. Entre los canales de comunicación están las publicaciones en cartelera, los boletines, las revistas internas, correos electrónicos, etc (Merlano, 2012, p. 4).
3. **Ámbito de formación y socialización:** Tal y como lo dice la palabra, este ámbito se enfoca en el desarrollo y crecimiento del colaborador a partir de la formación y aprendizaje. Adicionalmente, también se consideran aspectos como la integración social y el fomento de las relaciones interpersonales positivas (Merlano, 2012, p. 4).
Aquí se incluyen por una parte las inducciones y capacitaciones, y por otra parte también están las actividades recreativas y celebraciones llevadas a cabo en las empresas.
4. **Ámbito de participación:** Se centra en involucrar al colaborador en distintos procesos organizacionales, como lo es la toma de decisiones, el

desarrollo de proyectos y la gestión del cambio. Se pide la retroalimentación de los colaboradores, sus ideas, sugerencias, ideas y propuestas. De esta manera, se enriquece la organización para llevar a cabo los mismos procesos pero de una mejor manera (Merlano, 2012, p. 4).

Además, al hacer que los colaboradores participen de éstos, incentiva el trabajo en equipo y la cooperación, lo que aumenta la motivación ya que se los está escuchando y tomando en cuenta para aspectos trascendentales.

Por esta razón, la cultura organizacional tiene tanta importancia en el proceso de comunicación, pues como primera instancia la cultura es la que representa la identidad y estrategia de la empresa, por lo que toda información que se quiera transmitir a los miembros de la organización, siempre partirá de la cultura de la misma.

Desde el manual de funciones, la toma de decisiones, las ceremonias, reglamentos, evaluaciones de desempeño, y la propia filosofía de la empresa. Los trabajadores recibirán todos y cada uno de los elementos que pueden escuchar, observar y percibir por parte de la organización, independientemente de si son formales/institucionalizados, o informales.

Además, es relevante tener presente cuáles son los elementos o las maneras en las que la comunicación interna de una empresa puede dificultar, para así poder evitarlos y lograr que los mensajes transmitidos sean receptados adecuadamente. Es decir, hay que identificar por qué en ciertas ocasiones la información puede llegar distorsionada, o simplemente no llegar. Las barreras de la comunicación organizacional a nivel interno, las cuales son:

- Físicas: Deficiencia técnica de canales y flujos de comunicación.
- Fisiológicas: Limitaciones orgánicas de los receptores, como discapacidad auditiva o visual, o incluso déficit de atención.
- Sociológicas: Discusiones entre los involucrados, es decir, los colaboradores, originadas por opiniones personales (que, a su vez, se han visto influenciadas por el contexto sociocultural de cada uno)
- Culturales: Diferencias en cuanto a mentalidades, opiniones y costumbres de los trabajadores

- Administrativas: Sistemas de comunicación inadecuados para el contexto y realidad de la empresa
- Lingüísticas: Desconocimiento de códigos o signos en la comunicación, sobre todo en la escrita. Existe un grado de ambigüedad y poca comprensión cuando se trata de mensajes virtuales, debido a la informalidad y uso de emoticones.
- Psicológicas: Trastornos personales y problemas conductuales (Merlano, 2012, pp. 5-6).

También, por mucho tiempo ha existido una gran barrera comunicativa que se fundamenta en un liderazgo deficiente. Esta barrera hace referencia a la poca voluntad que tienen las personas de compartir conocimiento, lo cual viene, sobre todo, de puestos de alta jerarquía. Tal y como lo menciona De Castro (2016): "...erróneamente se piensa que la información es poder; así, algunas personas piensan que retener la información los deja en una posición superior, privilegiada" (p. 15).

Hoy en día algunas empresas han generado conciencia de esta problemática, sobre todo gracias a las nuevas generaciones, quienes reconocen que el compartir conocimiento de manera abierta enriquece a toda organización, y con ello, la consecución de sus objetivos y el desarrollo profesional de los trabajadores.

Sin embargo, todavía existen organizaciones cuyos miembros se dejan llevar por la inseguridad de perder su trabajo al compartir el conocimiento y la experiencia que han ganado con el tiempo, lo cual solo entorpece mucho de los procesos que se llevan a cabo en una empresa.

5.1.3 El rol del psicólogo organizacional en el proceso de la comunicación organizacional

Los ambientes laborales representan un sistema complejo donde se establecen procesos de comunicación, generándose grupos, subgrupos y diferentes tipos de interrelaciones con el otro, en donde cada individuo asume un rol determinado.

Por ello, es necesario que se realice de la mejor manera, ya que un mal desempeño incide en la productividad y el progreso de una organización.

Por lo tanto, el psicólogo organizacional no solo aborda los procesos de una organización como reclutamiento, evaluación de desempeño, análisis de cargo, incentivos, entre otros. Sino que también otorga relevancia al comportamiento de los grupos y subsistemas que comprenden aspectos laborales, teniendo en cuenta diferentes factores tanto internos como externos que, de alguna u otra manera, pueden incidir en los fines y necesidades de las organizaciones. Desde este punto de vista proviene la importancia de desarrollar técnicas y métodos que permitan una mayor eficiencia y productividad.

Durante la historia de las organizaciones y el cambio de las épocas según las generaciones subsecuentes, se ha puesto en evidencia cómo el proceso de gestión humana dentro de las empresas tiene un impacto significativo y relevante. Antes, los procesos en las organizaciones se desarrollaban enfocados netamente de forma administrativa y guiados para obtener una alta productividad y rentabilidad, medidos por las ganancias obtenidas y la posición en el mercado. Sin embargo, en la actualidad los procesos dentro de las organizaciones han cambiado y tienen un enfoque más humano, lo cual permite vincularlos con el bienestar entre la parte empleadora y los empleados.

A partir de la necesidad de velar por el bienestar de los trabajadores y la relación funcional entre las organizaciones-colaboradores, surge la intervención de los psicólogos organizacionales, quienes son los encargados de ser gestores de cambio y garantizar que los procesos tanto administrativos como los de gestión humana sean eficientes para el desarrollo de la organización y los componentes que se encuentran involucrados.

El proceso de la comunicación es uno de los más significativos puesto que a través del mismo se logra transmitir todo lo que los miembros de la empresa necesitan para desempeñarse adecuadamente en su puesto de trabajo. La intervención del psicólogo organizacional en este proceso es fundamental en diferentes etapas, desde la estructura, el flujo de la comunicación, involucrando la intervención de diagnósticos organizacionales que permitan identificar las principales necesidades

y estrategias que se deben plantear para que la comunicación pueda ser asertiva y dé como resultados beneficios que generen un ambiente seguro en la organización.

Posibles estrategias del psicólogo organizacional para un plan de intervención en el proceso de comunicación interna

- **Diagnóstico organizacional:** Todo análisis o proceso de estudio debe comenzar desde la observación. En este caso, cuando se necesita de un plan de acción en función a una temática que se manifieste en la organización, el rol del psicólogo organizacional debe estar presto al análisis e integración de los factores que se están generando en el entorno de forma objetiva y siempre enfocado en soluciones o estrategias. Para ello, el psicólogo se fundamenta en evidencias específicas, a través de la recolección de datos.
- **Identificación de la incidencia del proceso de comunicación dentro de la organización:** El proceso de la comunicación es un factor común que se da en todos los escenarios, puesto que desde la existencia del ser humano se lo comprende como un ser social que necesita relacionarse.

Existen diferentes procesos para llevar a cabo la comunicación ya que, dentro de las organizaciones, es un factor principal que se involucra con todos los componentes que posee la empresa. Por tal motivo, se debe reconocer cómo este proceso se está llevando a cabo y cuáles son las principales dificultades o las problemáticas, de tal forma que se puedan identificar e implementar estrategias óptimas con el fin de que se obtengan procesos de comunicación asertivos, beneficiando a los equipos de trabajo.

Por este motivo, el psicólogo organizacional debe ser el mediador y principal responsable de velar y dar seguimiento a los efectos de la gestión de la comunicación interna, y llevar a cabo un plan de acción para el constante proceso de retroalimentación.

- **Plan de mejora continua para realizar de forma asertiva y transversal el proceso de comunicación interna:** La comunicación interna hace referencia a todo lo que se transmite dentro de la organización, por lo cual esta debe ser

efectiva, garantizando un lugar seguro y confiable donde se pueda evidenciar una cultura fuerte, caracterizada por su valores y creencias firmes enfocadas en un mismo fin.

El psicólogo organizacional debe ser el principal gestor de cambio que tenga la capacidad para detectar mejoras que se deba realizar en el proceso de comunicación, e intervenir para determinar un flujo de comunicación ágil y sobretodo que brinde apertura y que se manifieste por canales de comunicación oportunos y beneficiosos para todos los que representan y conforman la organización.

- **Procesos de retroalimentación:** Todo lo que se realice dentro de la organización debe ser objeto de estudio y siempre evaluarse para tener como fin la mejora continua, lo que permite tener resultados satisfactorios. El psicólogo organizacional debe ser el principal responsable de crear planes de capacitación con el fin de transmitir a su personal lo vital que es compartir y socializar las mejoras en función al desempeño de los colaboradores, a través de los procesos de retroalimentación. Estos procesos permiten conocer cuáles son las mejoras y correcciones que se deben considerar para que cada trabajador logre desarrollarse y crecer profesionalmente, además de y de evitar errores y dificultades para próximas oportunidades.

5.2. La relación de la estructura organizacional y la comunicación

5.2.1 Definición y tipología de la estructura organizacional

Tal y como mencionan Robbins y Judge, citados por Ocampo, Huilcapi y Cifuentes (2019): “Una estructura organizacional define la manera en que las actividades del puesto de trabajo se dividen, agrupan y coordinan” (p. 120). Para ello, los gerentes tienen que considerar seis elementos fundamentales cuando diseñan la estructura de su organización: especialización en el trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión de control, centralización y descentralización y formalización.

Es decir, se comprende como estructura organizacional a la designación de todos los componentes que conforman a la organización, la cual define y permite conocer cómo es la funcionalidad y dinámica de la organización. Es importante reconocer que las principales estrategias organizacionales se encuentran vinculados con la estructura de la organización, a modo de ejemplo se puede plantear que la estructura es el principal componente que debe desarrollar la empresa ya que tiene un gran papel en la apertura para procesos como comunicación, cultura organizacional, planes de carrera, entre otros componentes que fortalecen el sentido de pertenencia y significado del trabajo.

Bajo esta definición, es importante abarcar la tipología de una estructura organizacional, comprende dos grandes modelos: las organizaciones mecanicistas y las orgánicas. Chiavenato (2009), explica que las instituciones mecánicas o mecanicistas son aquellas que se caracterizan por la "... formalización, centralización de decisiones, la autoridad jerárquica, la especialización y la estandarización de procedimientos" (p. 101). Por otra parte, el mismo autor menciona que las organizaciones de tipo orgánicas se fundamentan en la: "...flexibilidad, el cambio, los equipos multifuncionales y la descentralización" (p. 101).

Esto quiere decir que, por un lado, las organizaciones que se rigen por el modelo mecanicista tienen, por una parte, mayor control en los procesos, estabilidad, burocracia, reglas, y dificultad en el flujo de comunicación. Esto se da porque este tipo de empresas son muy rígidas y formales, por lo que en la gestión empresarial pueden caer en prácticas obsoletas que no permitan que la empresa crezca. Este tipo de diseño puede llegar a limitar al colaborador en cuanto a su crecimiento profesional debido a que no le permite aprender más allá de sus funciones rutinarias ya pre-establecidas, adquirir nuevos conocimientos ni formar parte de desafíos o retos.

Por otro lado, el modelo orgánico hace referencia a las empresas que se guían por parámetros como la flexibilidad en los procesos, en las relaciones interpersonales, la comunicación y en la toma de decisiones. Esto permite que la organización se logre adaptar a los cambios tanto a nivel interno como a nivel externo de la misma. Por consiguiente, la innovación, creatividad, el aprendizaje y

la solución de problemas son características muy presentes en este modelo de diseño organizacional, lo cual le permite al trabajador y a la empresa crecer simultáneamente.

La estructura organizacional se comprende por como la institución está compuesta, esta hace referencia a los componentes internos que forman y se relacionan con la organización. El principal elemento que permite conocer un poco de la estructura es el organigrama el cual da el sentido de cómo está constituida y dividida la empresa mediante los puestos, departamentos y colaboradores. Sin embargo, no es el único elemento que está vinculado con la estructura ya que esta presenta una relación significativa con la comunicación pues mediante esta se dan los procesos de transmisión de información que permiten el funcionamiento oportuno para realizar los procesos y gestiones con los principales grupos de intereses que representan a la organización.

5.2.2 Impacto de la estructura organizacional en la comunicación y gestión empresarial

Cabe recalcar que ninguna organización es completamente mecánica ni completamente orgánica, es decir, las mismas pueden contar con elementos de ambos modelos, pero uno siempre va a primar más que el otro. Esto depende de las variaciones existentes de las dimensiones del diseño organizacional, que, de acuerdo con Donnelly, Gibson, Ivancevich y Konospaske (2011), son:

- **División del trabajo:** De acuerdo con los autores, esta dimensión hace referencia a los cargos que contempla una organización. Es decir, la manera en cómo se dividen las funciones y responsabilidades para cada puesto, y aquí se puede observar qué tan alto o bajo es el nivel de especialización en una organización. Entre más especialización, se necesitarán más actividades rutinarias y mecánicas.
- **Departamentalización:** Esta dimensión, por su parte, contempla la manera en la que se dividen las áreas de una organización. En este componente se espera separar los departamentos de manera que cada uno cuente con puestos similares entre sí. Por consiguiente, en la práctica se facilita la gestión de la

empresa, ya que se cuenta con un mayor grado de coordinación de acuerdo a una función u objetivo en común. Para ello, existen diferentes opciones:

- *Departamentalización funcional:* Es cuando se dividen las áreas de la organización en relación a las funciones y actividades que cumple cada puesto, lo cual funciona de mejor manera en empresas medianas o pequeñas. Por ejemplo: Área de Recursos Humanos, Área Financiera, Producción, Ventas, entre otras.
 - *Departamentalización geográfica:* En este caso, se distribuyen los departamentos en función a la ubicación geográfica en la que se encuentra la matriz y sus diferentes plantas de producción, sucursales o locales. Esto permite tener un mejor control y organización en las diferentes regiones en las que la empresa tiene presencia, ya que en cada lugar se ubica a un administrador, el cual se reporta con la matriz.
 - *Departamentalización por producto:* Este tipo de departamentalización aplica para aquellas organizaciones que se diversificaron comercialmente, es decir, que ofrecen una gran variedad de líneas de productos: alimentos, higiene personal, limpieza, etc.
 - *Departamentalización por cliente:* Hace referencia a las empresas que dentro de su estrategia de negocio le dan mucho énfasis al cliente interno y/o externo como grupos de interés. Esto dependerá de la dinámica que maneje la organización: Tipos de contratos, variaciones en la jornada laboral de cada grupo, servicios que ofrecen, etc.
 - *Organización matricial:* Implica una estructura basada en productos o proyectos específicos que la empresa quiere llevar a cabo, sobre otro diseño tipo funcional ya existente. Esta estructura combinada ayuda a sacar provecho de las fortalezas de la empresa, usualmente mezclando un diseño vertical con uno horizontal, lo cual le brinda equilibrio a la organización.
- **Tramo de control:** Corresponde a la cantidad de colaboradores que se reportan a un líder de área, sea supervisor, jefe o gerente. Con ello, se determina si el tramo de control es amplio o estrecho, y qué tan beneficioso es

para el liderazgo, la comunicación, el cumplimiento de metas departamentales y el control.

- **Delegación de autoridad:** En esta dimensión se decide cómo se distribuye la autoridad hacia abajo en una organización, es decir, del jefe hacia sus subordinados. Para llevar a cabo esta descentralización, es importante analizar, por una parte, el nivel de competencias actuales y potenciales de la persona a la que se le delegan nuevas responsabilidades. Y, por otro lado, considerar el nivel de participación que se necesita en el proceso de toma de decisiones, para que las mismas no se limiten a unas cuantas personas que pertenecen a un nivel jerárquico alto. Es decir, esto ayuda a que los trabajadores sientan que su opinión es valorada por la organización, por lo que se sienten más motivados. Asimismo, se evita la burocracia, dando paso a la eficiencia de procesos de solución de problemas (pp. 390-399).

5.2. Implicaciones del clima laboral

5.2.1 Buen clima laboral vs. Mal clima laboral: Beneficios y repercusiones en las organizaciones

El clima laboral hace referencia a “la manifestación más visible de la cultura” (Franklin, & Krieger, 2011, p. 366). Las características del buen clima organizacional en el entorno laboral se clasifican principalmente en las siguientes que se describirán a continuación:

- **Relaciones interpersonales seguras:** El vínculo entre las personas que componen al entorno sentirán confianza y seguridad en sus relaciones interpersonales, que permitirán obtener un proceso de comunicación eficiente que crea esta cercanía entre los equipos de trabajo de la organización.
- **Comunicación asertiva:** Se comprende como el proceso de comunicación eficiente por medio del cual se utiliza un mensaje apropiado, claro y alineado por los principios de empatía y respeto.
- **Bajos niveles de rotación:** Se la reconoce por el sentido de pertenencia y un alto nivel de motivación hacia la organización.

Las características de un mal clima organizacional en el entorno laboral se clasifican principalmente en las siguientes que se describirán a continuación:

- Malas relaciones interpersonales: No hay relación entre las personas que componen a la organización, en este caso, no hay vínculos basados en la apertura y confianza a través de la comunicación puesto que no existe la comunión desde la estructura organizacional y el entorno laboral fomentado.
- Carencia de comunicación organizacional: No hay apertura para transmitir y expresar mensajes a través de los grupos de trabajo, puesto que no hay oportunidad a diálogos desde la estructura organizacional, adicional no se presenta confianza.
- Altos niveles de rotación: Se la reconoce por la falta de sentido de pertenencia y un bajo nivel de motivación hacia la organización.

Los efectos de tener un clima organizacional óptimo tienen resultados a nivel interno como hasta el nivel externo que conforma a la organización, desde contar con equipos de trabajo de alto rendimiento que no solo aportan con un comportamiento interno íntegro, pues también tendrán una ventaja a nivel de producción y rentabilidad. Adicionalmente, se podrá evidenciar el sentido de pertenencia en los trabajadores, lo cual permitirá mayor estabilidad laboral y compromiso por parte de todos los que conforman la organización. Por ende, la empresa logrará contar con valor agregado para los colaboradores los cuales se sentirán motivados y altamente comprometidos, y desde la ventaja económica ayudará a la empresa con reducción de costos por índice de rotación.

Por estas razones, se puede comprender lo fundamental y necesario que es tener un clima laboral basado en buenos principios y sobre todo orientado por un liderazgo apropiado que busque la escucha activa y constante, lo cual permite que los colaboradores perciban a la organización como un lugar seguro.

5.2.2. La importancia del bienestar laboral para el éxito de las organizaciones

Consecuencias de un plan de comunicación interna eficiente

- Sentido de pertenencia en los colaboradores: Hace referencia al vínculo que tienen los colaboradores con la organización. Esta se da por la consideración y afecto hacia todos los componentes que representan a la empresa: sus prácticas, valores y filosofía. Por lo general, la principal fuente de motivación es la intrínseca, la cual no se ve relacionada con una motivación monetaria, sino más bien se caracteriza por respeto y afecto.
- Canales de comunicación estratégicos y productivos: Se comprende por los medios donde el mensaje es transmitido, los cuales deben ser efectivos y permitir que la comunicación sea clara, comprensiva y sobre todo basada en el respeto. De esta forma se garantiza el bienestar en las relaciones interpersonales, que permiten incrementar la productividad y rentabilidad mediante planes estratégicos.
- Buen clima laboral: Es la relación cercana de los equipos de trabajo los cuales deben tener, como pilar fundamental, el respeto, la comunicación efectiva, líderes visibles y colaboradores que promueven una cultura fuerte y determinada por los valores, principios y creencias orientadas por una misma meta que represente a la organización y su razón de ser.
- Carencia de reprocesos: Se trata de la práctica de procesos efectivos y eficientes que promueven resultados satisfactorios y con altos estándares de calidad. Es decir, que no necesitan de correctivos o mejoras significativas, por lo que su ejecución ha resultado ser de manera adecuada permitiendo así agilizar los procesos efectuados.
- Buenas relaciones interpersonales: Se caracteriza por la relación entre los equipos y grupos de trabajo que buscan una relación basada en la confianza, escucha activa y principalmente que está estructurada por la empatía y cercanía.

5.3. La comunicación organizacional en los escenarios laborales actuales

5.3.1 El papel de la pandemia para impulsar el uso de las TICs dentro del contexto laboral

A partir del año 2020, debido a la pandemia del COVID-19, nuestra sociedad se vio ante la necesidad de adaptar todas las actividades laborales a una modalidad remota, en donde las organizaciones basaron la continuación de sus actividades a modo virtual. Para ello, la tecnología de la información y comunicación cumplió un rol imprescindible para hacer esto posible, por lo que se incorporaron diferentes herramientas y programas que le permitieron a los trabajadores cumplir con sus funciones desde sus hogares, manteniendo vías de comunicación institucionalizadas por la propia empresa.

La pandemia, por su parte, demandó las mismas necesidades, pero en un tiempo muy reducido, ya que unas de las medidas inmediatas que se tomaron en Ecuador y a nivel mundial fue la del confinamiento y el distanciamiento social. Dentro de este contexto, se tuvo que adoptar la modalidad del trabajo remoto, el cual es definido por como “la prestación de una actividad laboral, la cual se realiza principalmente en el hogar del trabajador como alternativa a la modalidad presencial que se realiza en el centro de operaciones de la empresa” (Chuco, Álvarez, Chávez, y Cuba, 2020, p. 53). Ello ayudó a prevenir en gran medida los contagios del COVID-19, ya que las organizaciones siguieron trabajando sin poner en riesgo la vida de sus colaboradores ni las de sus respectivas familias.

Según Baldwin, citado por Buenaño, Márques, Tenesaca y Zúñiga (2021), la coyuntura:

“...ha potenciado la inclusión y adaptación de la sociedad hacia un entorno más digitalizado, y actualmente existe una gran oportunidad para reconfigurar el mundo laboral en esta coyuntura crítica y sumarse a una revolución de mejora de las habilidades que brindará a las personas la capacidad de estar preparada para el futuro del trabajo” (p. 13.)

Para ello, se aplicó el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, o también conocidas como TICs, las cuales corresponden a “... diferentes herramientas, programas y estrategias que se utilizan para procesar y compartir información a través de diferentes soportes tecnológicos” (Gavilán, 2020, p. 13).

Y, de acuerdo con Chuco, Álvarez, Chávez, y Cuba (2020), el promover el uso de las TICs dentro del contexto laboral ha permitido que se logren establecer "...los componentes necesarios para romper los paradigmas de espacio y tiempo en el que se realizaba el trabajo de oficina convencional" (p. 53).

Adicionalmente, la aceptación por parte de los trabajadores ha sido un paso imprescindible en este proceso de cambio, por lo cual las organizaciones, específicamente el departamento de Talento Humano como gestor, han tenido que trabajar para que la transición a la modalidad remota sea gestionada de la manera más propicia y amigable posible. Como consecuencia, hay un menor (o nulo) nivel de resistencia al cambio por parte de los colaboradores, ya que sienten que la empresa se preocupa por su bienestar y su correcto proceso de adaptación ante este reto.

Sin embargo, gestionar este cambio no fue tan fácil como parece, ya que, si bien la tecnología se convirtió en el principal aliado de las organizaciones, no todos los trabajadores tenían acceso a las herramientas que necesitaban para desempeñar su rol. Asimismo, muchos otros no tenían los mismos conocimientos y competencias como para desenvolverse de la manera adecuada, sea por falta de recursos, práctica, educación, o simplemente por las brechas generacionales, que son una realidad dentro de cada empresa.

Es por ello que, entre las soluciones que las empresas han contemplado está, principalmente, la de brindar capacitaciones que orienten a los trabajadores a desenvolverse y desempeñarse adecuadamente dentro de este nuevo contexto laboral. De esta manera, el personal pasa por un proceso de reinducción y aprendizaje con el fin de cumplir sus funciones en un formato diferente, dejando de lado la incertidumbre o tensión que pueda surgir con respecto a los desafíos de los cambios implementados, o incluso en función a su permanencia dentro de la organización. Adicionalmente, logran desarrollar competencias digitales y perfeccionarlas de acuerdo a la utilidad que se les dé en su cargo.

Asimismo, muchas organizaciones optaron por equipar a sus trabajadores con las herramientas que necesitaban, por ejemplo, con computadoras, conexión a internet, o redes internas, base de datos, telecomunicaciones, entre otros. Sin embargo, no todas pudieron realizar esto ya que depende directamente del

presupuesto que tiene cada empresa, y ante la pandemia, esas cifras se redujeron significativamente.

Finalmente, otra de las medidas que se implementaron en el trabajo remoto fue el de brindar espacios de apoyo para los trabajadores. Esta medida es fundamental para toda organización, ya que por más que inviertan en las herramientas y los programas de capacitación, si un colaborador no se encuentra emocionalmente estable, no va a rendir como se espera. Y, desde la crisis sanitaria por el COVID-19 hasta la actualidad, las personas se encuentran constantemente estimuladas por imágenes, noticias y/o experiencias que los han llegado a afectar de manera personal, y por consiguiente, se han visto perjudicados en cuanto a sus niveles de eficiencia.

Por esta razón, estos espacios de apoyo, comunicación y retroalimentación han sido de gran necesidad para darle un acompañamiento adecuado al trabajador, en donde no solo se abordan temáticas relacionadas a su desempeño y productividad, sino también a su bienestar, sus preocupaciones, las dificultades que ha enfrentado. Bajo esta línea, Chuco, Álvarez, Chávez, y Cuba (2020) mencionan que “no se puede garantizar niveles adecuados de calibración del trabajo si no se establecen vías de comunicación idóneas entre trabajadores” ... “de no garantizarse una comunicación efectiva entre los trabajadores de la empresa, se afectará la productividad” (p. 54).

Todo lo anteriormente mencionado se resume en lo que Camisón y Novillo, citados por Barboza, Cacho, González y Quispe (2021), definen como gestión de calidad del trabajo remoto:

...invertir en el desarrollo de las competencias digitales de los trabajadores, capacitar en el manejo de estrategias de enseñanza y aprendizaje remotas, valorar el talento humano, estimular la investigación y producción de conocimientos; y exigir a las instituciones adoptar estructuras inteligentes con equipos tecnológicos modernos que dinamicen la modalidad virtual (p. 2.)

Adicional a ello, los mismos autores destacan la importancia de la gestión de calidad en todos los procesos que llevan a cabo las organizaciones, en especial dentro de la coyuntura. Para ellos, la gestión de calidad hace referencia a “... una filosofía basada en la responsabilidad, mejora continua y afrontamiento colectivo

a las adversidades" (Barboza, *et al.*, 2021, p. 2). Como se puede apreciar, le dan un enfoque muy humano ya que se centran principalmente en el bienestar del colaborador, que como consecuencia implica un mejor clima laboral, mayor engagement, sentido de pertenencia, colaboración y eficiencia.

Cabe recalcar que una vez que las organizaciones hayan encontrado la manera de sobrellevar su negocio de manera innovadora y rentable durante la pandemia, deben conservar esa misma estrategia para alinearse a la revolución existente en los modelos de negocio de la actualidad.

Es decir, con el retorno a la presencialidad, es importante que las organizaciones mantengan y potencien su nueva estrategia tecnológica con una visión a largo plazo, la cual, de acuerdo con Nhlamu Dlomu, citada por Buenaño *et al.* (2021), se debe fundamentar en: "... fortalecer la confianza interna, liderar con empatía, reinventar las relaciones con los empleados, gestionar diversas fuerzas y lugares de trabajo mixtos, apoyado por un propósito y valores claros" (p. 14). De esta manera, las organizaciones se aseguran de que sus trabajadores se encuentren motivados durante estos procesos de cambio, con un alto nivel de compromiso hacia las metas estratégicas que se planeen.

5.3.3. La adaptabilidad como competencia clave para la obtención de ventaja competitiva

Cabe recalcar que, antes de la pandemia, el mundo laboral ya se encontraba bajo la necesidad de trasladar sus actividades a un nivel tecnológico más avanzado. Sin embargo, la coyuntura aceleró ese proceso, sobre todo en el contexto laboral ecuatoriano, el cual se encontraba más atrasado que otros países. Por esta razón, la flexibilidad y adaptabilidad han sido competencias fundamentales en las organizaciones, ya que no solo direcciona la gestión empresarial y estratégica, sino que también influye en el desempeño laboral de los trabajadores.

Adicionalmente, hay que hacer énfasis en el hecho de que, ante un contexto tan incierto y cambiante, las empresas deben redefinir su diseño estructural y estrategias, de modo que logren equipararse con su medio, y responder a los

cambios de la manera más eficiente y apropiada posible, beneficiando así la rentabilidad de la organización.

Tomando en cuenta la pandemia, la globalización y los avances tecnológicos que actualmente contribuyen al constante cambio en el mundo, las empresas se han visto ante la necesidad y la oportunidad de reinventarse, transformando su estrategia de negocio a través del uso de la tecnología y plataformas digitales. Ello incluye cambiar su imagen corporativa, prácticas, gestión y operaciones, capacitar a su personal y también invertir en herramientas tecnológicas, con el fin de atraer tanto a clientes potenciales como a talentos idóneos para la organización.

Buenaño, *et al.*, (2021) mencionan que:

“La digitalización empresarial ha hecho que las compañías, para mantenerse líderes, hayan tenido que definir las prioridades estratégicas digitales y analíticas en toda la cadena de valor, impactando desde el desarrollo de productos, al suministro o la experiencia de cliente y esto ha provocado el surgimiento de nuevas propuestas de valor y modelos de negocio al transformar completamente el modelo operativo de la misma” (pp. 17-18.)

Por otra parte, Cortés, Henao, y Osorio (2020), afirman que las tecnologías de la información han cambiado el curso de los modelos de negocio, ya que han beneficiado a las organizaciones de distintas maneras. Por una parte, se ha dado lo que el autor define como la desterritorialización de la producción, lo cual implica que una empresa puede producir en distintos lugares, al mismo tiempo, por ejemplo, distintas ciudades, regiones o países (p. 15).

Ello ha permitido que las organizaciones se puedan expandir y diversificar de una manera más fácil. Asimismo, los procesos de comunicación, seguimiento y control se llevan a cabo de forma más ordenada, colaborativa y eficiente, sin que la distancia entre una instalación a otra sea considerada un obstáculo.

Adicionalmente, de acuerdo a los mismos autores, la importancia de la adaptación como competencia, la cual se demanda en este nuevo paradigma laboral, ha permitido que: “... que se impongan estructuras más horizontales y flexibilidad” (Cortés, Henao, y Osorio, 2020, p. 17). Y, de acuerdo con lo expuesto anteriormente, esto implica que las empresas con un alto nivel de innovación y

respuesta al cambio son, por lo general, más abiertas, descentralizadas, con una comunicación fluida, aprendizaje continuo y autonomía.

Un claro y notorio ejemplo de lo importante que es la adaptación al cambio lo dio como ejemplo la pandemia que hasta la actualidad estamos enfrentando y comenzó desde el principio del 2020, puesto que se ha visto cómo las empresas ha necesitado enfrentar la situación por medio de estrategias y tomas de decisiones inmediatas sin previa planificación y organización con el único objetivo de adaptarse al nuevo contexto laboral. Actualmente, las organizaciones han tomado diferentes medidas para un retorno presencial pero conociendo ahora oportunidades que incrementen la productividad y les permita continuar dentro del mercado a pesar de las necesidades.

6. CAPÍTULO IV: Marco metodológico

6.1. Enfoque metodológico:

De acuerdo con Hernández Sampieri (2014), el enfoque cuantitativo es una línea de investigación rigurosa y estructurada, el cual permite obtener información de forma sistematizada y ordenada a gran escala, en menor tiempo, para su posterior análisis estadístico. Lo importante dentro de este enfoque es que las variables de estudio son medibles y cuantificables ya que las mismas son específicas y concretas. Todas estas características permiten que se obtengan resultados más objetivos, los cuales se pueden comparar con las predicciones o hipótesis inicialmente planteadas (pp. 4-6).

Por otra parte, el mismo autor conceptualiza otro enfoque, el cualitativo, de la siguiente manera: “La acción indagatoria [del enfoque cualitativo] se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma” (Hernández, 2014, p.7). En otras palabras, este enfoque es mucho más flexible e impredecible que el anterior, por consiguiente, la recolección de información y su respectivo análisis se puede hacer de forma simultánea, ya que la misma investigación puede originar nuevas interrogantes en el camino.

Por las razones mencionadas, el presente trabajo se lleva a cabo bajo un enfoque metodológico tipo mixto, el cual corresponde a:

... un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (Hernández, 2014, p. 534)

Este enfoque permite que se puedan complementar mutuamente los beneficios tanto de la investigación cuantitativa como los de la cualitativa. Por lo que se considera necesario tener una garantía y respuesta utilizando métodos cuantitativos que den resultados por medio de datos estadísticos y numéricos pero también utilizando métodos cualitativos como la observación, grupos focales y

entrevistas que enriquezcan el proyecto de investigación para permitir abarcar un enfoque adecuado y satisfactorio en el trayecto de la investigación y sus procesos a realizar.

6.2. Diseño de investigación

En cuanto al diseño de investigación, el presente trabajo se orienta hacia una investigación de tipo no experimental, ya que no se manipula ninguna variable, sino más bien se pretende analizar y evaluar una situación dada dentro de la organización en un marco de tiempo. Dicha situación corresponde a la mejora de la gestión de comunicación en SGS del Ecuador en el contexto actual, es decir, atravesando el retorno a la presencialidad tras la pandemia del COVID-19.

Según Hernández Sampieri (2014), dentro de la tipología de la investigación no experimental se encuentran los diseños transeccionales o transversales, y los longitudinales. De acuerdo con la literatura revisada, se puede afirmar que la investigación a realizar corresponde a un diseño transeccional, ya que la misma tiene un enfoque descriptivo, lo cual permitirá realizar una recolección de datos adecuada para los propósitos del estudio (p. 154). Al querer identificar la incidencia de la comunicación organizacional en: 1) el adecuado retorno a la presencialidad y 2) el bienestar laboral del personal de la empresa, se necesita trabajar con un diseño que permita establecer dicha relación entre la variable independiente con las variables dependientes.

Es por ello que, dentro de las categorías del diseño transeccional, el presente trabajo se alinea a la de tipo descriptiva, ya que, tal y como lo menciona Hernández Sampieri (2014): “Indagan la incidencia de las modalidades, categorías o niveles de una o más variables en una población” (p. 155).

6.3. Tipo de investigación

El tipo de investigación del presente trabajo corresponde al descriptivo. Hernández (2014) considera este tipo de investigación como aquel que “busca especificar

propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice” (p. 92). Con lo mencionado, se puede afirmar que este tipo de investigación tiene el objetivo de recolectar y analizar información para lograr describir grupos expuestos a las variables escogidas dentro del estudio.

6.4. Variables

6.4.1. Variable independiente:

Comunicación interna: De acuerdo con Michelle Lucas y Miryam Pacheco (2021), la comunicación organizacional a nivel interno constituye “... una herramienta que crea un mejor ambiente laboral siendo este proactivo y agradable, permitiendo así que su público interno se desarrolle adecuadamente” (p. 16).

Esta es una herramienta o recurso que le permite a los integrantes de la organización expresarse y desarrollarse en todos los aspectos necesarios. De esta forma, se logra obtener relaciones interpersonales positivas y una funcionalidad interactiva y sinérgica.

Asimismo, se logra alinear el trabajo con la estrategia del negocio fomentando la cultura organizacional y todos sus componentes: misión, visión, valores corporativos, colores, productos, estructura, logo, entre otros. La comunicación es uno de los procesos vitales porque mediante este se transmite y comparte lo que se necesita realizar y puesto que también involucra las relaciones entre los grupos de interés que son que componen a la organización.

6.4.2. Variables dependientes:

- Adaptación a la nueva modalidad de trabajo presencial: La adaptabilidad al cambio se refiere a la capacidad que tiene una persona para ajustarse al contexto que lo rodea, en especial cuando éste resulta ser muy diferente a lo que está habituado a vivir.

De acuerdo con Martha Alles (2007), esta competencia implica la versatilidad y rapidez en cómo un individuo logra: "...modificar su conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio" (p. 12).

Por otra parte, se conoce que el retorno a la presencialidad, tras muchos meses de trabajar bajo una modalidad remota, ha despertado o intensificado sentimientos de inseguridad, miedo, incertidumbre y/o ansiedad en las personas. Por esta razón, los colaboradores deben denotar un mayor nivel de versatilidad y flexibilidad a la hora de cumplir con sus funciones, en un contexto diferente. Actualmente las modalidades de trabajo tienen cambios notorios puesto que la optimización de procesos y nuevas necesidades laborales han surgido por los planes de contingencia que se utilizaron para sobre llevar el trabajo remoto y ahora enriqueciendo las gestiones y procesos del trabajo obligando de esta manera adaptarse y modificar a las organizaciones y adoptar un retorno a la presencialidad hasta cierto punto nuevo y con un largo camino por descubrir y adaptarse.

- *Bienestar laboral*: Chiavenato (2009) asegura que el bienestar laboral implica alcanzar la satisfacción de los derechos y de las necesidades de los colaboradores, abarcando el ámbito físico, psicológico y social. Por esta razón, las organizaciones gestionan procesos e invierten sus recursos con el fin de adecuar las condiciones de trabajo y propiciar un clima laboral ideal para su personal (pp. 474-496). El bienestar laboral es la constante meta que las organizaciones se plantean como estrategia organizacional para crear este sentido de pertenencia y compromiso con los colaboradores.

Es evidente como ha existido un cambio notorio dentro del nuevo contexto laboral que se ha plasmado durante la historia, puesto que anteriormente es evidente como las organizaciones se enfocan netamente en factores de productividad y rentabilidad, sin embargo actualmente una empresa que no busca un trato digno y generar el sentido de bienestar en sus talentos (colaboradores) tendrá

consecuencias desfavorables con respecto a la retención y atracción de personal producto de la nueva cultura adoptada por la nueva generación que está formando parte de las organizaciones.

6.5. Población y muestra

La población del presente trabajo corresponde al personal de apoyo administrativo (Overhead) que se componen de los departamentos de Marketing, Recursos Humanos, Finanzas, Integridad Operacional e Información Tecnológica de la empresa SGS del Ecuador. Dicha población contempla 20 colaboradores en total. Por otra parte, el **tipo de muestra a utilizar es la no probabilística** ya que, para obtener los datos necesarios para llevar a cabo esta investigación, se necesitó implicar a colaboradores específicos cuya contribución permita enriquecer el proceso de recolección de información debido a la naturaleza de sus cargos y/o rol dentro de la empresa.

En este caso, con un enfoque en el área administrativa, se toma en consideración 16 colaboradores para la aplicación del cuestionario, que corresponde al método cuantitativo de recolección de datos. Por otra parte, para la entrevista semiestructurada, se toma en cuenta dos trabajadores, uno del departamento de Recursos Humanos y otro del de Finanzas.

6.6. Métodos y técnicas de investigación

6.6.1. Cuantitativo:

Cuestionario de elaboración propia: El cuestionario realizado se enfoca en la comunicación interna y su relación con el clima laboral, tomando en cuenta la percepción de los colaboradores de la organización y los efectos de la pandemia por el COVID-19.

Es decir, el cuestionario se orienta a la recolección de información con respecto a las principales dimensiones de las variables de estudio. Para

ello, se aplicó la escala de Likert, la cual mantiene un mayor grado de objetividad en cuanto a las respuestas de los trabajadores de SGS del Ecuador. El cuestionario cuenta con 22 preguntas divididas en cuatro dimensiones: Comunicación interna, clima laboral, retorno a la presencialidad y liderazgo (Ver anexo 4).

Para su aplicación, se utilizó una herramienta tecnológica llamada Google Forms, la cual nos permite recolectar la información de una manera más eficiente y obtener las respectivas estadísticas en función a cada pregunta, todo de manera virtual.

6.6.2 Cualitativo:

Entrevista semiestructurada: Tal y como lo menciona Hernández (2014), una entrevista hace referencia a "... una reunión para conversar e intercambiar información" ... "a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y construcción conjunta de significados respecto a un tema" (p. 403). Y, específicamente, una entrevista semiestructurada es aquella que se basa en "una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información" (p. 403).

En la entrevista realizada, la cual está conformada por siete preguntas (Ver anexo 5)., se enfocó en la gestión de SGS del Ecuador en función al retorno de la presencialidad, sobre todo en variables tales como: satisfacción de los colaboradores, medidas y políticas adoptadas, nivel de adaptabilidad, y apoyo por parte de la organización. Para ello, se utilizó una guía de preguntas que permitió obtener la información necesaria para realizar un diagnóstico de la empresa, plantear una estrategia y posteriormente desarrollar el proyecto.

7. CAPÍTULO V: Análisis e interpretación de resultados de las técnicas aplicadas

7.1 Resultados del Cuestionario de elaboración propia sobre la Comunicación Interna y Clima Laboral.

a) Comunicación interna

Figura 2 ¿Cree que sus ideas son valoradas por parte de sus superiores?



Tabla 1 Alternativas pregunta 1.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Estoy muy de acuerdo	7	43,8%
Estoy de acuerdo	6	37,5%
Indiferente	2	12,5%
No estoy de acuerdo	1	6,3%
Estoy muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	13	100%

De acuerdo con los datos tabulados en el gráfico estadístico, la mayoría de las personas encuestadas respondieron de manera positiva con respecto a esta pregunta, ya que el 43,8% concordó que están muy de acuerdo con el hecho de que en la empresa se valoran sus opiniones.

Figura 3 ¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar su trabajo de forma eficiente?



Tabla 2 Alternativas pregunta 2

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Estoy muy de acuerdo	8	50%
Estoy de acuerdo	7	43,8%
Indiferente	0	0%
No estoy de acuerdo	1	6,3%
Estoy muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	16	100%

De acuerdo con la información recolectada, el 50% de la muestra sí considera que recibe toda la información necesaria para poder desenvolverse en su puesto de trabajo de manera. Esto quiere decir que tanto la empresa cumple adecuadamente con la cantidad y calidad de información y parámetros para cumplir con sus funciones y objetivos, además de que la misma es receptada oportunamente.

Figura 4 ¿Cree que su superior utiliza un lenguaje eficaz cuando le da disposiciones?

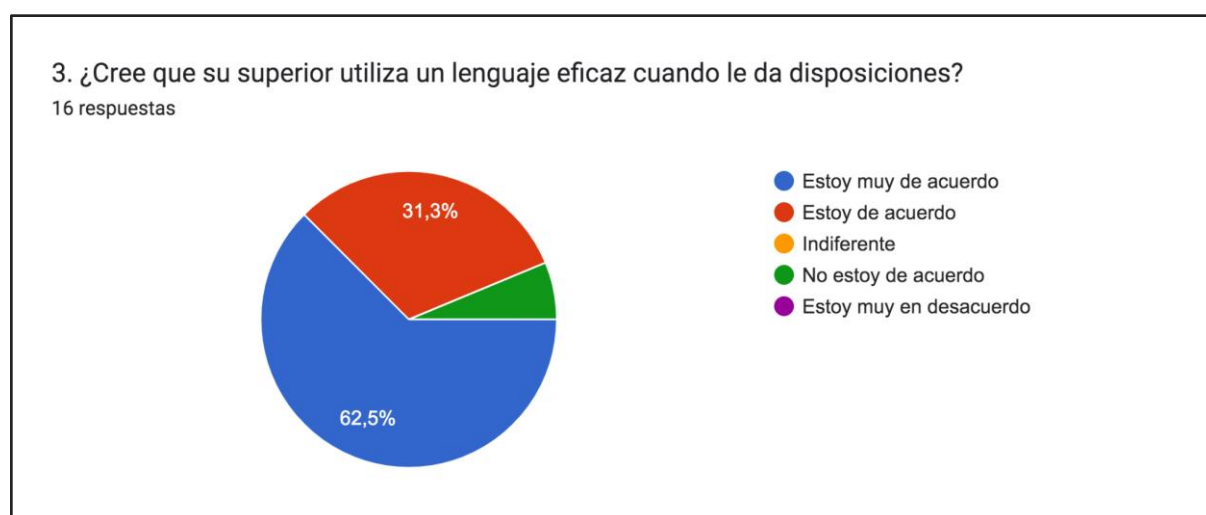


Tabla 3 Alternativas pregunta 3

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Estoy muy de acuerdo	10	62,5%
Estoy de acuerdo	5	31,3%
Indiferente	0	0%
No estoy de acuerdo	1	6,3%
Estoy muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	16	100%

En la pregunta 3, la mayoría de las personas, es decir, el 62,5%, concordó con que su jefe directo maneja un lenguaje eficaz al dar disposiciones y órdenes. Esto quiere decir que el superior considera al receptor en el proceso de comunicación, ya que logra ser claro en el mensaje y adaptarse a las herramientas y/o canales de comunicación que más le favorecen a sus subordinados.

Figura 5 ¿La información que dispone para realizar su trabajo está completa y actualizada?



Tabla 4 Alternativas pregunta 4

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Estoy muy de acuerdo	8	50%
Estoy de acuerdo	6	37,5%
Indiferente	1	6,3%
No estoy de acuerdo	1	6,3%
Estoy muy en desacuerdo	0	0
TOTAL	16	100%

En lo que respecta a la pregunta 4, también se muestran respuestas positivas puesto que el 50% de la muestra respondió que la información que recibe y/o a la que tiene acceso sí está completa y actualizada, lo cual es requerimiento importante para que los colaboradores puedan desempeñarse adecuadamente en su rol dentro de la empresa.

Figura 6 ¿Cuándo interactúa con sus compañeros de trabajo siente confianza y apoyo?



Tabla 5 Alternativas pregunta 5

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Estoy muy de acuerdo	6	37,5%
Estoy de acuerdo	7	43,8%
Indiferente	2	12,5%
No estoy de acuerdo	0	0%
Estoy muy en desacuerdo	1	6,3%
TOTAL	16	100%

De acuerdo a los datos obtenidos, la mayoría de los colaboradores que formaron parte de la muestra para el presente estudio, respondieron que efectivamente sienten confianza y apoyo al momento de comunicarse e interactuar con sus pares. Por esta razón, se asume que hay alto nivel de compañerismo y buenas relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo.

Figura 7 ¿Considera que la estructura organizacional permite tener comunicación directa entre todos los que componen la organización?



Tabla 6 Alternativas pregunta 6

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Estoy muy de acuerdo	7	43,8%
Estoy de acuerdo	6	37,5%
Indiferente	2	12,5%
No estoy de acuerdo	1	6,3%
Estoy muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	16	100%

En cuanto a la pregunta 6, se puede afirmar que la estructura organizacional cumple un papel fundamental para la existente apertura comunicativa que se presenta en la SGS del Ecuador. Pues, el 43,8% de la población afirma que la misma permite que todos los trabajadores que conforman puedan transmitir y recibir información de forma directa. Es decir, en la empresa se presentan procesos de comunicación fluidos y transversales.

Figura 8 ¿Se comunica fácilmente con sus compañeros cuando necesita ayuda?

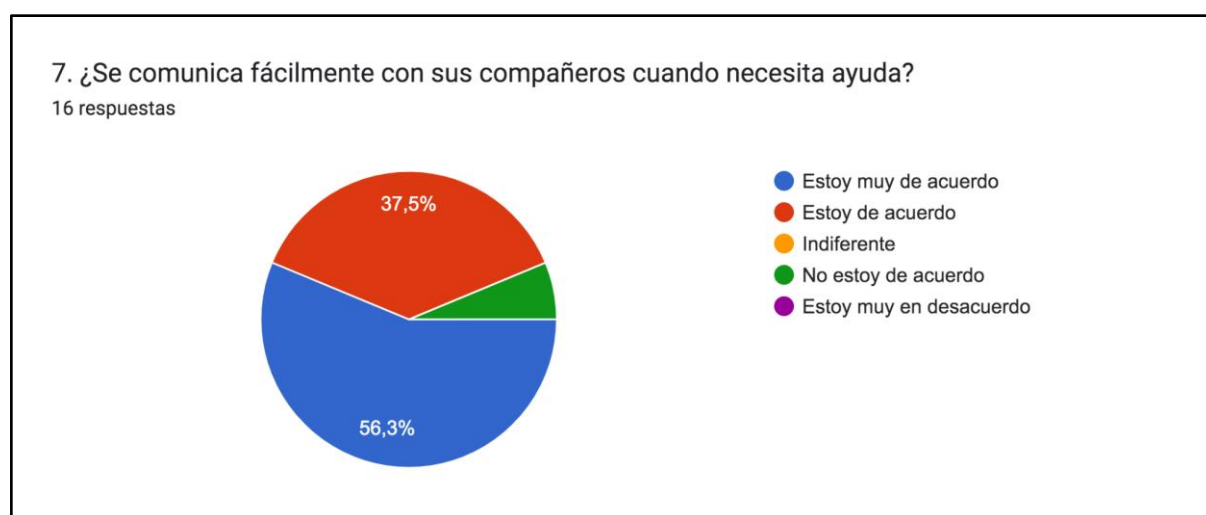


Tabla 7 Alternativas pregunta 7

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Estoy muy de acuerdo	9	56,3%
Estoy de acuerdo	6	37,5%
Indiferente	1	6,3%
No estoy de acuerdo	0	0%
Estoy muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	16	100%

Tal y como lo demuestra la gráfica de la pregunta 7, los colaboradores de la empresa consideran que sí logran comunicarse con sus compañeros de manera fácil y accesible cuando necesitan ayuda, por lo que sí encuentran en ellos una guía y apoyo en sus procesos de resolución de problemas.

Figura 9 ¿Sus compañeros y superiores respetan los horarios laborales establecidos?



Tabla 8 Alternativas pregunta 8

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Estoy muy de acuerdo	4	25%
Estoy de acuerdo	7	43,8%
Indiferente	1	6,3%
No estoy de acuerdo	2	12,5%
Estoy muy en desacuerdo	2	12,5%
TOTAL	16	100%

Tal y como lo demuestra la gráfica de la pregunta 7, la mayoría de los colaboradores de la empresa consideran que tanto sus superiores como sus compañeros de trabajo respetan los horarios de su jornada laboral. Es decir, el 43,8% concuerda con el hecho de que no están sujetos a cumplir con tareas en sus horas de descanso, manteniendo así un equilibrio entre vida-trabajo.

b) Clima laboral

Figura 10 ¿Siente la libertad y autonomía para realizar las funciones de su trabajo?

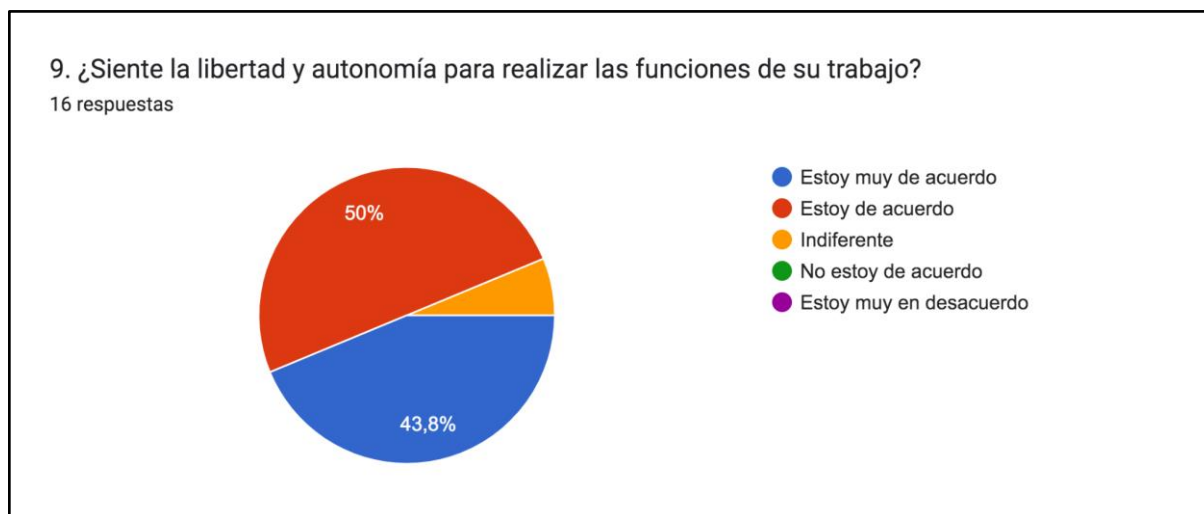


Tabla 9 Alternativas pregunta 9

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Estoy muy de acuerdo	7	43,8%
Estoy de acuerdo	8	50%
Indiferente	1	6,3%
No estoy de acuerdo	0	0%
Estoy muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	16	100%

Tabla 9:

Tal y como lo demuestra la gráfica de la pregunta 7, la mayoría de los colaboradores de la empresa consideran que se maneja altos índices de autonomía en el trabajo. Esto quiere decir que ellos tienen la libertad de escoger la organización, tiempos y metodología para cumplir con sus responsabilidades, siempre y cuando se logre alcanzar los objetivos que les han sido trazados por sus superiores.

Figura 11 ¿Existen reconocimientos por parte de sus superiores por los resultados obtenidos en su trabajo?

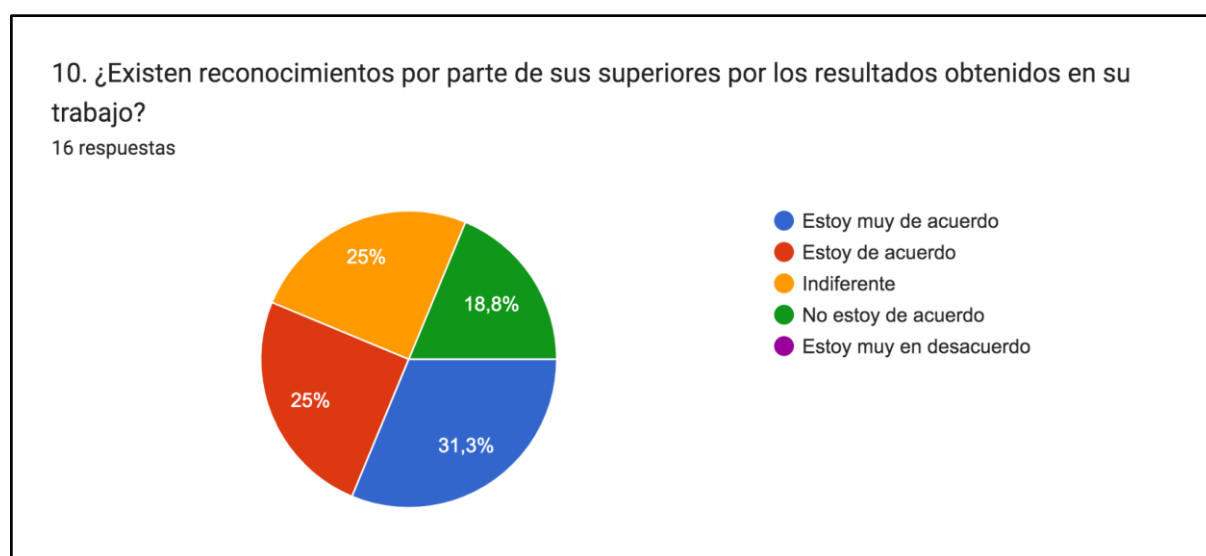


Tabla 10 Alternativas pregunta 10

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Estoy muy de acuerdo	5	31,3%
Estoy de acuerdo	4	25%
Indiferente	4	25%
No estoy de acuerdo	3	18,8%
Estoy muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	16	100%

De acuerdo con la gráfica, se puede observar que hay ciertas personas que están medianamente satisfechas con la manera en la que se le reconocen sus logros dentro de la empresa, sea de manera monetaria o emocional. Si bien la mayoría, el 31,3%, contestó de manera positiva, es importante aclarar que el 43,8% se encuentra indiferente o en desacuerdo con la pregunta establecida.

Figura 12 ¿Cuenta con los recursos necesarios para realizar su trabajo de forma presencial o remoto?



Tabla 11 Alternativas pregunta 11

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Estoy muy de acuerdo	11	68,8%
Estoy de acuerdo	4	25%
Indiferente	1	6,3%
No estoy de acuerdo	0	0%
Estoy muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	16	100%

Con respecto a la pregunta 11, la mayoría de la población sí considera que la empresa le proporciona las herramientas, programas y recursos necesarios en función a las tareas que deben cumplir, tanto en la presencialidad como en el trabajo remoto. Por lo tanto, se infiere que no existen obstáculos ni carencias que les dificulte a ellos cumplir con sus funciones de manera óptima y oportuna.

Figura 13 ¿Considera que la comunicación es más viable de forma presencial?

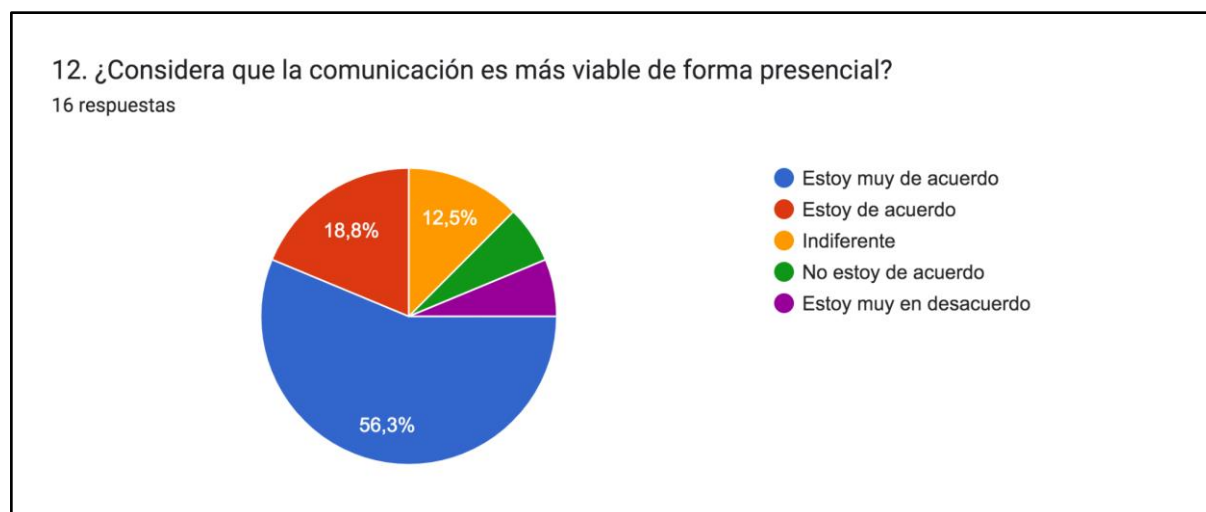


Tabla 12 Alternativas pregunta 12

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Estoy muy de acuerdo	9	56,3%
Estoy de acuerdo	3	18,8%
Indiferente	2	12,5%
No estoy de acuerdo	1	6,3%
Estoy muy en desacuerdo	1	6,3%
TOTAL	16	100%

De acuerdo a lo que demuestra la gráfica de la pregunta 12, se puede afirmar que la mayoría de los encuestados, tras haber trabajado de forma remota, concordaron con que los procesos de comunicación en la presencialidad funcionan mucho mejor. Esto quiere decir que, bajo esta modalidad de trabajo, se logra cumplir con los procesos de comunicación de manera adecuada, sea informar, controlar, guiar, retroalimentar o interactuar. Es importante tomar en cuenta esta información ya que comprende un gran impacto con respecto al retorno a la presencialidad y la re-adequación de los colaboradores.

Figura 14 . ¿Existen factores que crean sentido de pertenencia en los colaboradores?

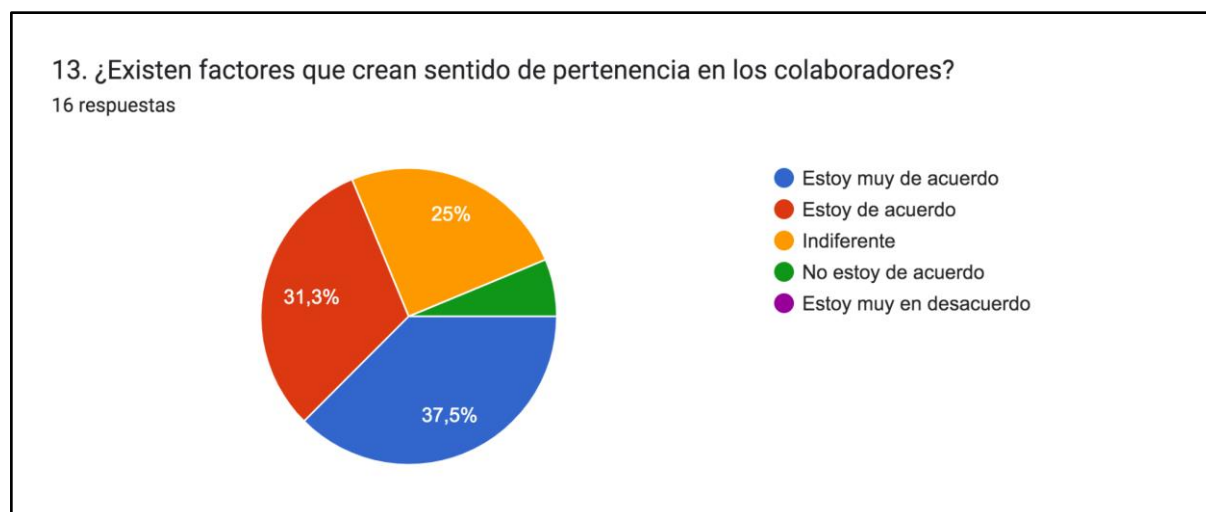


Tabla 13 Alternativas pregunta 13

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Estoy muy de acuerdo	6	37,5%
Estoy de acuerdo	5	31,3%
Indiferente	4	25%
No estoy de acuerdo	1	6,3%
Estoy muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	16	100%

Tal y como se evidencia en la gráfica, el 37,5% (estoy muy de acuerdo) y el 31,3% (estoy de acuerdo) afirmaron que la empresa SGS del Ecuador, dentro de la gestión de Recursos Humanos, contemplan elementos que impulsan el compromiso laboral, generando sentido de pertenencia en sus trabajadores.

Figura 15 ¿Existen planes de carrera y apoyo para formar al personal en nuevos retos dentro de la organización?

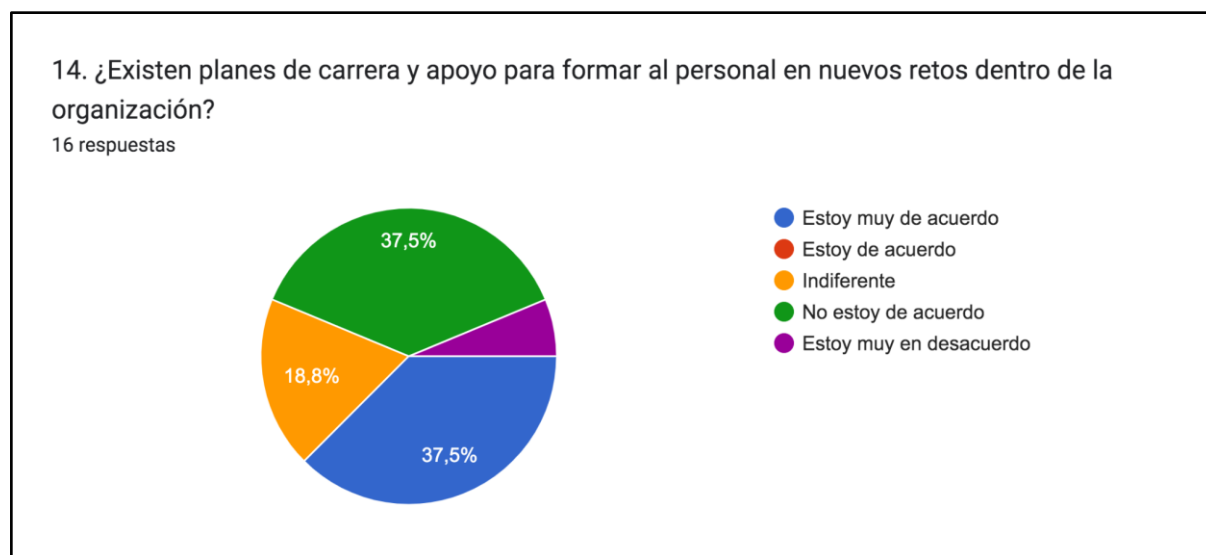


Tabla 14 Alternativas pregunta 14

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Estoy muy de acuerdo	6	37,5%
Estoy de acuerdo	0	0%
Indiferente	6	18,8%
No estoy de acuerdo	3	37,5%
Estoy muy en desacuerdo	1	6,3%
TOTAL	16	100%

Con respecto a la pregunta 14, se pueden evidenciar percepciones opuestas de parte de los trabajadores que fueron encuestados. Por una parte, un 37,5% contestó que la organización sí cuenta con planes de carrera que ayudan que los miembros de SGS del Ecuador puedan desarrollarse y crecer profesionalmente, asumiendo nuevos retos (sean funciones, responsabilidades o cargos). Por otra parte, otro 37,5% afirmó lo contrario, es decir que la organización, bajo su perspectiva y experiencia, no cuentan con planes de carrera que logren formar a su personal.

Figura 16 ¿Considera que hay un clima de confianza y cooperación en su departamento?

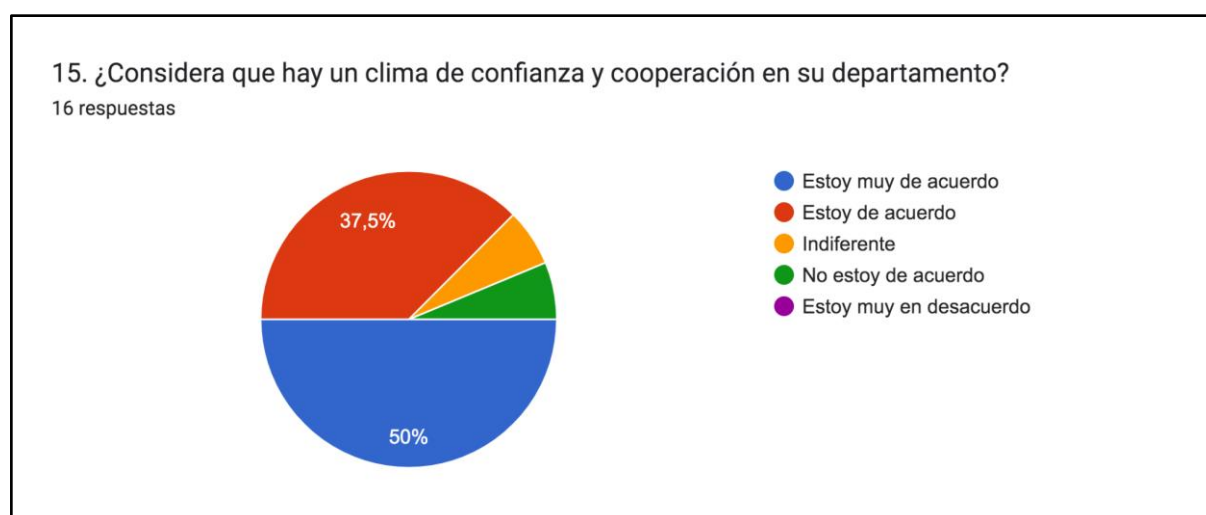


Tabla 15 Alternativas pregunta 15

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Estoy muy de acuerdo	8	50%
Estoy de acuerdo	6	37,5%
Indiferente	1	6,3%
No estoy de acuerdo	1	6,3%
Estoy muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	16	100%

La pregunta 15 obtuvo respuestas muy positivas, ya que el 50% de los encuestados respondieron que efectivamente en SGS del Ecuador existe un clima laboral de confianza y cooperación en sus departamentos. Esto quiere decir que a nivel de áreas, las personas se sienten cómodas y satisfechas con las personas que trabajan, sean sus pares, superiores o subordinados, en un ámbito laboral e interpersonal. Asimismo, se infiere que logran trabajar sinérgicamente, apoyándose los unos a los otros, para alcanzar sus respectivos objetivos y cumplir con sus funciones.

Retorno a la presencialidad

Figura 17 ¿Se maneja la misma apertura y tiempos de respuesta entre el proceso de comunicación ya sea de forma presencial o remota?

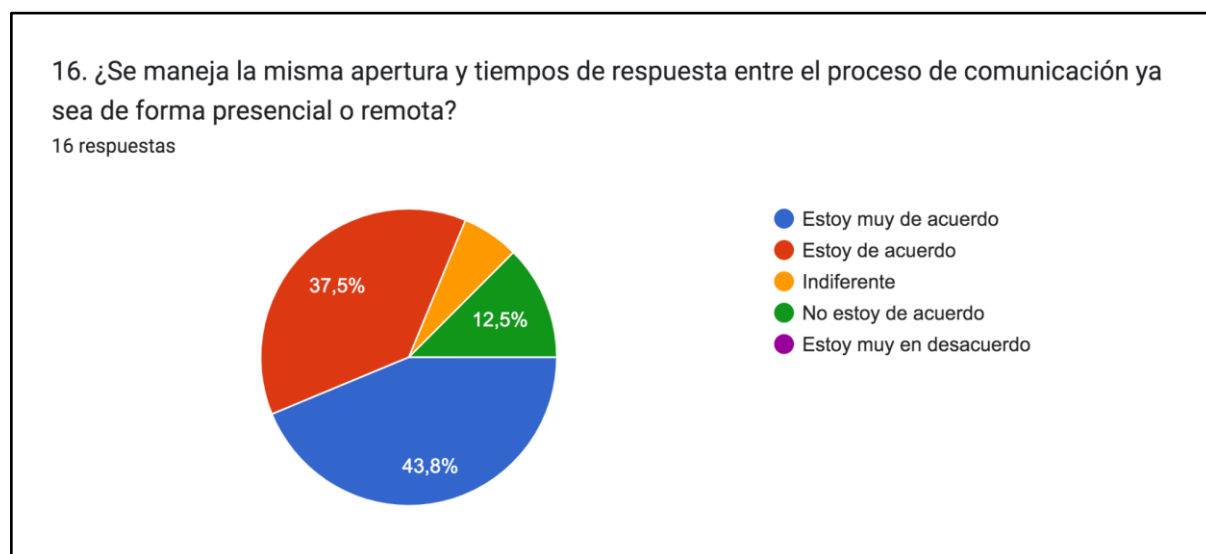


Tabla 16 Alternativas pregunta 16

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Estoy muy de acuerdo	7	43,8%
Estoy de acuerdo	6	37,5%
Indiferente	1	6,3%
No estoy de acuerdo	2	12,5%
Estoy muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	16	100%

Con respecto a la pregunta 16, se puede observar que el 43,8% de las personas consideran que los cambios de modalidad, es decir, de la remota a la presencial, no contempla mucha diferencia en función a los procesos de comunicación. Es decir, no perciben modificaciones con respecto a la apertura, canales de comunicación, tiempos de respuesta, entrega ni la recepción del mensaje. Sin embargo, un 12,5% respondió que sí nota diferencias en los componentes mencionados al momento de comparar una modalidad de trabajo con la otra.

Figura 18 ¿Existen limitantes u obstáculos que impidan un proceso de comunicación efectiva dentro del trabajo remoto?

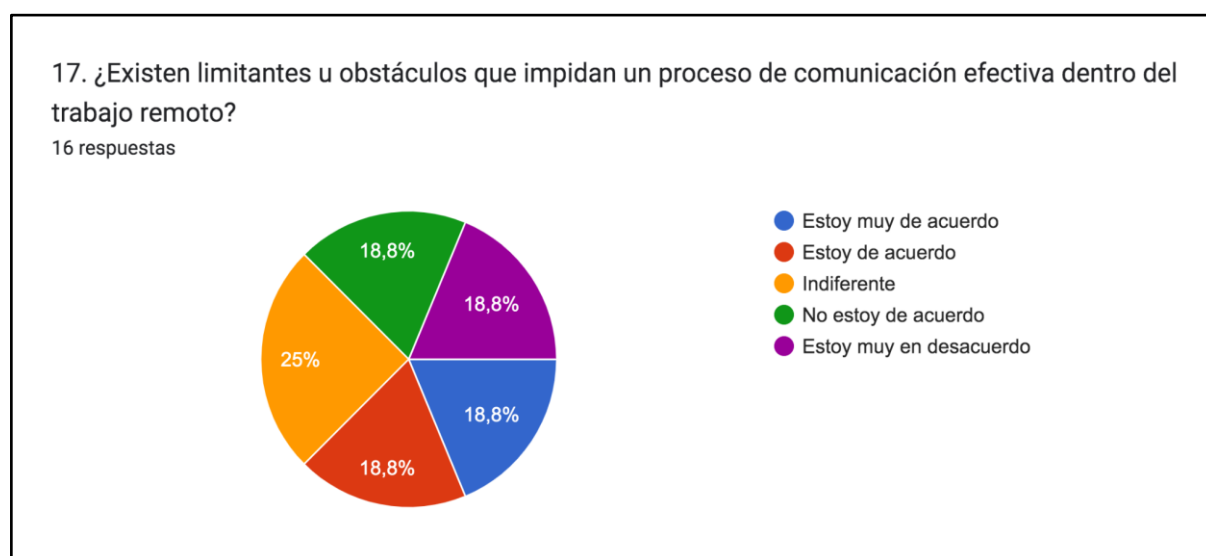


Tabla 17 Alternativas pregunta 17

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Estoy muy de acuerdo	3	18,8%
Estoy de acuerdo	3	18,8%
Indiferente	4	25%
No estoy de acuerdo	3	18,8%
Estoy muy en desacuerdo	3	18,8%
TOTAL	16	100%

La pregunta 17 demuestra que, en su mayoría, el 25% de las personas, se consideran indiferentes con respecto a los limitantes de la comunicación que están presentes en la virtualidad. Por otra parte, se evidencia que la mitad de los encuestados restantes afirman que sí existen obstáculos que pueden entorpecer dicho proceso; y, así mismo, la otra mitad considera que no es el caso.

Figura 19; La organización ha implementado nuevas medidas para el retorno a la presencialidad que velen por la salud del personal?



Tabla 18 Alternativas pregunta 18

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Estoy muy de acuerdo	8	50%
Estoy de acuerdo	5	31,3%
Indiferente	0	0%
No estoy de acuerdo	2	12,5%
Estoy muy en desacuerdo	1	6,3%
TOTAL	16	100%

De acuerdo con lo que se muestra en la gráfica, el 50% de las personas reconoce que la empresa SGS del Ecuador ha implementado nuevas estrategias para el adecuado retorno a la presencialidad, contemplando medidas que den soporte a la prevención y mantención de la salud del personal, tanto física como mental.

Figura 20 ¿Considera que las estrategias planteadas para la comunicación y proceso de retorno a la presencialidad fueron adecuadas y óptimas?



Tabla 19 Alternativas pregunta 19

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Estoy muy de acuerdo	10	62,5%
Estoy de acuerdo	1	6,3%
Indiferente	3	18,8%
No estoy de acuerdo	2	12,5%
Estoy muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	16	100%

Con respecto a la pregunta 19, se puede observar que el 62,5% de los encuestados consideran que la organización se ha manejado de manera eficiente al momento de diseñar e implementar su estrategia de retorno a la presencialidad, puesto que sus medidas son consideradas adecuadas y óptimas para el bienestar de los mismos y sus niveles de productividad.

Liderazgo

Figura 21 ¿El liderazgo de la organización cuenta con características de apertura al diálogo e integridad?

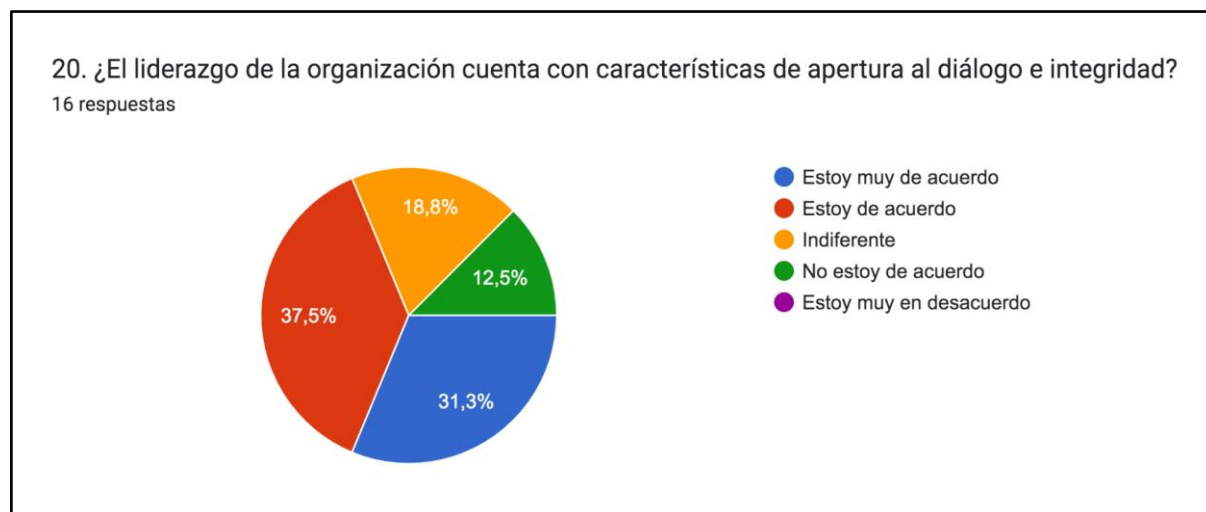


Tabla 20 Alternativas pregunta 20

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Estoy muy de acuerdo	5	31,3%
Estoy de acuerdo	6	37,5%
Indiferente	3	18,8%
No estoy de acuerdo	2	12,5%
Estoy muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	16	100%

A partir de los resultados obtenidos, se puede afirmar que la gran mayoría de los encuestados consideran que la apertura comunicativa y la integridad son dos de las características que identifican en el liderazgo de la organización. Esto quiere decir que aquellas personas que cumplen con la figura de líderes, es decir, las jefaturas, logran mantener un diálogo abierto, constante y bidireccional con sus subordinados. Adicionalmente, se orientan mucho hacia la integridad, es decir, que son honestas y éticas. Sin embargo, un 12,5% considera que no siempre es así, o por lo menos no todas las personas que ocupan un puesto de jefe o gerente.

Figura 22 ¿Hay apertura por parte de los líderes para impartir opiniones, ideas y sugerencias por parte de los colaboradores?



Tabla 21 Alternativas pregunta 21.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Estoy muy de acuerdo	5	31,3%
Estoy de acuerdo	7	43,8%
Indiferente	2	18,8%
No estoy de acuerdo	1	6,3%
Estoy muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	16	100%

Si siguiendo con la temática del liderazgo, las respuestas de la pregunta 21 tienen coherencia con las de la pregunta 20, puesto que la mayoría de los encuestados se muestran satisfechos con los estilos de liderazgo presentes en SGS del Ecuador. De acuerdo con la gráfica, los ocupantes que cumplen con la figura de líderes sí permiten que sus colaboradores compartan sus ideas, sugerencias e inconformidades, sin que sientan miedo a algún tipo de represalia. Ello implica que tienen la confianza para poder comunicar oportunidades de mejora que identificaron, además de tener la

oportunidad de ser involucrados en los procesos de cambio y toma de decisiones que se realicen en la empresa.

Figura 23 ¿Los principales líderes son reconocidos por sus ideales y apertura al diálogo?



Tabla 22 Alternativas pregunta 22

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Estoy muy de acuerdo	6	37,5%
Estoy de acuerdo	2	12,5%
Neutro	7	43,8%
No estoy de acuerdo	1	6,3%
Estoy muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	16	100%

Asimismo, la pregunta 22 refleja que los encuestados, en su mayoría, sí reconocen que los líderes de la organización, se orientan con ideales fundamentales y la apertura al diálogo, lo cual es muy importante para mantener motivada a las personas. No solo se les dice lo que deben hacer, sino que se les explica y se aceptan cualquier tipo de comentario, duda o pregunta que pueda surgir en el proceso.

7.2 Análisis e interpretación de los resultados del Cuestionario de elaboración propia sobre la Comunicación Interna y Clima Laboral

Con respecto al análisis de los datos recogidos mediante la respectiva encuesta, se puede afirmar lo siguiente, en función a cada variable abarcada:

VARIABLE	ANÁLISIS
Comunicación interna	<p>De acuerdo con la información obtenida de la encuesta, se puede evidenciar que, de manera general, los colaboradores de la empresa SGS del Ecuador están satisfechos con los procesos de comunicación que se llevan a cabo en la organización.</p> <p>Específicamente, se les preguntó sobre elementos fundamentales que influyen directamente en la eficiencia de la comunicación en las empresas, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La bidireccionalidad: Implica participación del colaborador y su respectiva retroalimentación - La relación de la estructura organizacional con la comunicación asertiva: Se refiere al alcance que tienen los mensajes de los trabajadores en función a los receptores, es decir, qué tan directa y frecuente es la comunicación con sus jefes directos y compañeros de trabajo - La claridad y precisión de la información que les es compartida: Repercute directamente en la manera en la que los trabajadores cumplen con sus funciones - La comunicación dentro de la jornada laboral: Se refiere a respetar las horas de descanso de cada trabajador, permitiéndoles gozar del equilibrio entre vida-trabajo. <p>Con base en lo anteriormente mencionado, se demuestra que en su gran mayoría los colaboradores consideran que dentro</p>

	<p>de la empresa sí existe la apertura comunicativa, por lo que se sienten escuchados y valorados al momento de compartir sus opiniones y sugerencias.</p> <p>Asimismo, el alcance que tienen tanto con sus superiores como con sus pares es inmediato y frecuente, lo que permite que haya un traslado de información eficaz y oportuno, por consiguiente, se da una comunicación fluida.</p> <p>Además, la información que les es proporcionada la consideran completa y actualizada, lo cual les permite desenvolverse de forma eficiente en su puesto de trabajo y cumplir con los objetivos que les fueron trazados.</p> <p>Asimismo, consideran que en el día a día la interacción con sus compañeros de trabajo no solo es útil sino también agradable, ya que logran apoyarse entre sí.</p> <p>Sin embargo, en la última pregunta de este apartado se puede evidenciar que algunas personas encuestadas no se sienten del todo satisfechas con el enunciado, ya que mencionaron que no se respeta del todo la jornada laboral. Esto quiere decir que, durante las horas de descanso del personal, hay personas que siguen dirigiéndose a ellos sea para darles información, pedirles alguna tarea, o realizar una reunión. Se infiere que este comportamiento se ha potenciado tras trabajar desde la virtualidad, debido a que bajo esta modalidad los colaboradores eran más propensos a traspasar el límite de las horas laborales establecidas, ya que el hogar y el lugar de trabajo se había convertido en uno.</p>
Clima laboral	<p>En función a lo recolectado sobre el clima laboral, se tomó en cuenta los siguientes indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel de autonomía: El grado de libertad que tienen los trabajadores para cumplir con sus tareas en función a la metodología, herramientas, tiempos e innovación. - Reconocimientos por rendimiento: Hace referencia a

	<p>reconocimientos monetarios o no monetarios para incentivar la motivación, mediante los cuales la empresa demuestra que valora los esfuerzos y el trabajo de sus colaboradores.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acceso a los recursos necesarios para realizar las tareas: Contar con el equipo humano, material y tecnológico necesario para que los trabajadores logren desempeñar sus funciones de la mejor manera posible. - Sentido de pertenencia: El nivel de compromiso que los trabajadores tienen para con la empresa, hasta llegar al punto de identificarse con sus prácticas, valores y gestión empresarial. - Planes de carrera y formación: Se relaciona con las herramientas que la organización le proporciona a sus colaboradores para que puedan desarrollarse profesionalmente, e ir haciendo carrera dentro de su misma empresa a partir de un programa de promoción y sucesión. - Confianza y cooperación: Indispensable para el desarrollo de buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores de una empresa, lo cual permite un mejor trabajo en equipo, basados en la coordinación y colaboración. <p>Dentro de esta variable, se pudieron identificar ciertos puntos que llaman la atención para el presente estudio. Por una parte, la gran mayoría de los trabajadores perciben que sí gozan de autonomía y libertad en cuanto a las decisiones de cómo realizar su trabajo, siempre y cuando esté bajo la supervisión y aprobación de su jefe directo. Asimismo, afirman que la empresa les facilita los recursos que necesitan para cumplir con sus funciones, lo cual les permite rendir de</p>
--	---

	<p>una manera más eficaz y dar resultados notorios dentro de sus respectivos puestos de trabajo.</p> <p>Por otro lado, es importante señalar que en lo que respecta a los reconocimientos y los planes de carrera, algunos colaboradores se notaron insatisfechos, lo que implica que la empresa debe trabajar en dichos aspectos, demostrando cuánto valoran el trabajo de su personal, y ofreciéndoles más oportunidades de aprendizaje y desarrollo.</p> <p>Adicional a ello, si bien la gran mayoría respondió que efectivamente la comunicación en la presencialidad fluye de mejor manera, hubo unas cuantas personas que no se mostraron de acuerdo con el enunciado. Entonces, se infiere que en lo que respecta a los procesos de comunicación, bajo su perspectiva, no hay mucha diferencia entre ambas modalidades.</p> <p>Por todas estas razones, se infiere que las personas consideran que la empresa SGS del Ecuador cuenta con estrategias que impulsan el sentido de pertenencia en los colaboradores. Pues, la gran mayoría respondió positivamente ante esa pregunta, aunque hubo algunas personas que se mostraron indiferentes.</p>
<p>Retorno a la presencialidad</p>	<p>En cuanto al retorno a la presencialidad, fue fundamental abarcar preguntar que permitan evidenciar, de forma general, una comparación entre la modalidad remota y la presencial, por lo que se enfocó en los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proceso de retroalimentación: Tiempos de respuesta que brindan feed-back sobre la información compartida, el desempeño del personal y las sugerencias planteadas. - Limitantes de la comunicación: Durante la pandemia, se conocen como limitantes a: la conexión de internet, la comunicación virtual que da apertura a distintas

interpretaciones del mensaje (por lo que implica mayor cautela), distancia entre compañeros de trabajo que dificulta la accesibilidad y aplaza los tiempos de respuesta, etc.

- Medidas para asegurar la salud del personal: Enfocados no solo en la salud física con protocolos de bioseguridad, sino también salud psicológica de los colaboradores de la empresa.
- Eficacia de las estrategias implementadas: Bajo la perspectiva de los colaboradores, conocer la valoración que le dan a las estrategias de SGS del Ecuador para sobrellevar la coyuntura.

De acuerdo a la información recolectada, se puede evidenciar distintas opiniones con respecto a los indicadores mencionados. Por ejemplo, en cuanto a los tiempos de respuesta, se puede notar una diferencia en función a las dos modalidades de trabajo, la presencial y la remota, puesto que en la primera los procesos de comunicación se dan de una manera más fluida, y en la segunda se demora más debido a la naturaleza de la virtualidad. Asimismo, los colaboradores afirmaron que efectivamente existen obstáculos que dificultan el proceso de comunicación en general, por lo que se ven afectados al trabajar de forma remota.

Adicional a ello, en cuanto a las estrategias y medidas implementadas, la gran mayoría se siente satisfecho con la gestión por parte de SGS del Ecuador, lo cual denota que la empresa se ha preocupado genuinamente por el bienestar de sus colaboradores y un adecuado retorno a la presencialidad. Sin embargo, todavía hay personas que no concuerdan del todo con el enunciado, por lo que es importante mantener procesos de mejora continua para asegurar la satisfacción de todos los trabajadores.

Liderazgo	<p>Finalmente, en función al liderazgo reflejado en los gerentes y jefes de SGS del Ecuador, se obtuvieron los siguientes resultados por parte de los colaboradores. En primera instancia, la gran mayoría de los encuestados contestaron de forma positiva en función a los enunciados, cuyas temáticas fueron la apertura al diálogo, la integridad, valores y la escucha activa.</p> <p>Esto quiere decir que, bajo estos parámetros, los trabajadores se sienten satisfechos con el tipo de liderazgo que predomina en la empresa y en sus respectivas áreas. Si bien hubo personas que se mostraron indiferentes ante las preguntas, se puede afirmar que el tipo de liderazgo que corresponde a los jefes de SGS del Ecuador tiene efectos positivos en la gestión de personal.</p>
-----------	---

7.3 Análisis e interpretación de los resultados obtenidos de las entrevistas semiestructuradas:

<p align="center">Persona A Analista de Recurso Humanos</p>	<p align="center">Persona B Coordinadora de Compras</p>
<p>¿Cómo fue su experiencia en el trabajo remoto?</p>	
<p align="center">Difícil</p>	<p align="center">Difícil</p>
<p>¿Cuáles fueron las expectativas que tenía en el proceso del retorno a la presencialidad?</p>	
<p>Poder amoldarse al trabajo presencial, sin embargo, existe resistencia al cambio producto de la incertidumbre y miedo por el bienestar.</p>	<p>Volver a encontrar todo como estaba antes, sin embargo, existieron diversos cambios y resistencia al cambio por parte de los colaboradores</p>
<p>¿Cómo fue el proceso de traslado de la virtualidad a la presencialidad?</p>	
<p>Lo más difícil fue lidiar con las medidas</p>	<p>Existieron cambios y dificultades como</p>

de bioseguridad que, en realidad, eran la preocupación de muchos.	era de esperarse, además de la resistencia que existió por parte de los trabajadores.
¿Qué medidas ha planteado SGS del Ecuador para hacer de retorno a la presencialidad más adecuado?	
Encuestas para medir la satisfacción de los colaboradores y constantes charlas de concientización para cuidar la salud.	Existieron diferentes medidas de bioseguridad, sin embargo, se debió considerar tener un plan de comunicación más eficiente.
¿Cuáles fueron los principales cambios que ha evidenciado de este nuevo contexto laboral presencial? ¿Cómo han afectado en el cumplimiento de sus funciones?	
La modalidad híbrida que se está manejando, la cual exige ser recursivos y manejar de forma más adecuada los tiempos para cumplir con los objetivos	Contar con una modalidad híbrida la cual consiste en adaptarse de forma segura lo que ha permitido cumplir con el trabajo de forma adecuada.

Se puede evidenciar cómo las posturas, a pesar de ser de diferentes departamentos, tienen gran similitud. Con esto, se puede inferir que el proceso resultó un verdadero reto a nivel organizacional y tuvo consecuencias a nivel individual y a los principales grupos de trabajo, donde han definido al trabajo remoto como un proceso complejo y difícil de sobrellevar debido a los diferentes escenarios que se presentaron. Las expectativas que se esperaban eran las de adaptarse de forma ágil y eficiente al retorno a la presencialidad, sin embargo, existió resistencia producto del temor por contagios y por el cuestionamiento de la efectividad de las medidas de bioseguridad.

Desde el enfoque de la persona A, quien pertenece al área de recursos humanos, las medidas que ha tomado la organización están enfocadas en velar por la seguridad del personal, además de describirlas como satisfactorias. Sin embargo, se contempla cómo para la persona B, que es de otra área, se tuvo que llevar a cabo un plan de comunicación más efectivo para transmitir y conocer con profundidad todo lo que la empresa estaba realizando para un retorno seguro.

Finalmente, el principal cambio que se ha evidenciado de este nuevo contexto laboral es contar con una modalidad de trabajo compartido entre lo presencial y remoto, obligando al personal a ser recursivos y manejar de forma más adecuada los tiempos para cumplir con los objetivos organizacionales. Adicionalmente, compartir esa modalidad ha permitido que las personas se vayan adaptando poco a poco, y sobre todo se ha comprendido lo productivo que pueden ser los talentos desde cualquier circunstancia que se presente y tener siempre una cultura de cambio.

8. Propuesta de intervención

Como propuesta de intervención a nivel organizacional, es importante considerar las siguientes estrategias, puesto que se han considerado significativas para obtener, consecuentemente, resultados favorables a nivel individual y grupal:

Propuesta a Nivel Organizacional	
Plan de comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> ● Rediseño de la estructura organizacional. ● Diseñar el plan considerando la estructura organizacional. ● Diseñar los canales de comunicación formal. <ul style="list-style-type: none"> ○ Correo corporativo ○ Medios corporativos como Microsoft Teams o Skype ○ Teléfono corporativo ● Promoción de la comunicación formal entre los equipos de trabajo. ● Capacitaciones y talleres sobre el proceso de comunicación asertiva entre todos los que componen a la organización.
Propuesta plan de retorno a la presencialidad seguro	<ul style="list-style-type: none"> ● Cronogramas para asistir al trabajo presencial dentro de las instalaciones. <ul style="list-style-type: none"> ○ Retorno sutil para los colaboradores a la presencialidad ○ Mantener aforos permitidos y adecuados para prevenir contagios ○ Flexibilidad laboral ● Implementación de comunicaciones sobre medidas preventivas y de cuidado para el contagio de COVID -19. ● Proveer herramientas y materiales para realizar el trabajo remoto bajo las mismas condiciones que de forma presencial. ● Proponer campañas informativas sobre cómo lidiar de forma correcta el teletrabajo.
Promover la calidad vida - trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ● Campañas sobre el respeto por los horarios de trabajo y la netiqueta. ● Fomentar el uso de canales corporativos (formales) ● Promover campañas saludables, control del estrés y espacios para interacción familiar sin el trabajo

	como obstáculo.
Planes de intervención en función al bienestar de los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> ● Logística y organización para derivar a los colaboradores a espacios de apoyo psicológico para enfrentar de forma adecuada el nuevo contexto laboral. ● Recomendaciones a los colaboradores en función al cuidado de la salud física y psicológica.
Potenciar a los líderes de la organización	<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar guías de entrenamientos para desarrollar en los líderes habilidades y estrategias óptimas a implementar con sus equipos de trabajo, para contar con un proceso de comunicación interna efectivo.

Como propuesta para implementar a nivel grupal, es importante considerar las siguientes estrategias puesto se han considerado significativas para obtener resultados pertinentes dentro del presente nivel:

Propuesta a Nivel Grupal	
Grupos de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> ● Implementar grupos de apoyo para compartir experiencias entre los equipos de trabajo <ul style="list-style-type: none"> ○ Compartir experiencias entre los miembros del grupo ○ Transmitir apertura al diálogo entre los colaboradores ○ Espacios seguros y confiables ○ Compartir situaciones experimentadas previo al nuevo contexto laboral ○ Soluciones en conjunto ○ Escucha activa ● Proponer la creación de grupos corporativos para realizar actividades recreativas o físicas.

Como propuesta para implementar a nivel individual es importante considerar las siguientes estrategias puesto se han considerado significativas para obtener resultados pertinentes dentro del presente nivel:

Propuesta a Nivel Individual	
Sentido de pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> ● Incentivar el vínculo cercano y confiable entre el colaborador y la organización generando motivación y retención dentro de la misma. <ul style="list-style-type: none"> ○ Intervenciones y mediación frente a conflictos producto de comunicación ineficiente. ○ Planes de bienestar físico y psicológico para adaptarse al nuevo contexto laboral. ○ Implementación de medidas saludables para control de calidad vida - trabajo. ○ Manejar modalidades híbridas para obtener flexibilidad laboral. ● Realizar encuestas de satisfacción al cliente interno.

Recursos necesarios para la implementación de la propuesta:

- **Recursos humanos (ya presente en la empresa)**

CARGO	SUELDO
Asistente de Recursos Humanos	\$600
Doctor Ocupacional	\$1600

- **Recursos materiales**

Rubro	Descripción	Cant	Valor unitario	Total
Trípticos	Panfletos a entregar en las capacitaciones internas sobre	20	\$0.50	\$10

	medidas preventivas y de bioseguridad para retorno seguro			
Suministros de oficina para home office	Hojas, plumas, post its.	N/A	\$25	\$25

- Recursos tecnológicos que ya posee la empresa

Rubro	Descripción	Cant	Valor	Total
Impresora	Impresora Epson L6171300	1	\$300	\$300
Computadora	Computadora HP Pro Desk	1	\$460	\$460
Credenciales de correo corporativos	Licencias para correos institucionales para personal administrativo, anexo de Microsoft Teams	20	\$145	\$2900
Sistema SARH	Licencia de sistema contable	1	\$200	\$200
Sistema SIRHA	Licencia sistema de marcaciones attempo SIRHA	1	\$120	\$120
Proyector	Proyector Epson	1	\$250	\$250
Wifi	Wifi	1	\$400	\$400
Puntos de red	Puntos de conexión red ethernet	1	\$5	\$5
Router	Router	1	\$35	\$35
Teléfonos corporativos	Teléfonos inalámbricos	20	\$60	\$120

Subsidio de plan de internet para home office	Se debe compensar con un mínimo del cincuenta por ciento del plan de internet para realizar el home office	N/A	\$250	\$250
---	--	-----	-------	-------

- Servicios externos

Rubro	Descripción	Cant	Valor	Total
Programa de apoyo psicológico	Apoyo de un Psicólogo Clínico profesional externo para cuidado de la salud mental de los colaboradores	1	\$600	\$600
Capacitaciones externas	Abarcar temáticas de liderazgo y comunicación efectiva en el contexto laboral actual	4	\$750	\$3000

Presupuesto

	Costo
Servicios	\$5800
Gastos administrativos	\$35
TOTALES	\$5835

9. CONCLUSIONES

A partir de los objetivos planteados y el análisis de resultados que se obtuvo en el transcurso de desarrollo del presente trabajo de titulación, se determinaron las siguientes conclusiones del caso:

- Los flujos y canales de comunicación interna que actualmente componen a la organización se encuentran representados por diferentes herramientas tecnológicas como el uso de Microsoft Teams, correos institucionales y teléfonos corporativos.

Con ello, la empresa se asegura de contar con canales de comunicación formal y segura y, fomentando su uso correcto. Adicionalmente, los flujos de la comunicación que actualmente se están empleando se encuentran establecidos por medio de la estructura organizacional, la cual promueve una política de puertas abiertas y una comunicación transversal. Sin embargo, este proceso se vio afectado por la modalidad remota que dio como resultado una comunicación más tardía y limitada.

- Los efectos del retorno a la presencialidad en el bienestar laboral de los colaboradores con respecto a los procesos de comunicación han dejado en evidencia la resistencia al cambio, necesario para adaptarse al nuevo contexto laboral. Si bien el trabajo presencial fue considerado como el más óptimo para el flujo de la comunicación, se ha visto cómo el trabajo remoto fue una respuesta frente a la emergencia presentada que ha sido utilizada para su bienestar y el de su familia.

Adicionalmente, en la actualidad, el volver o compartir una modalidad híbrida fue percibido como una amenaza, fruto de las diferentes preocupaciones e inestabilidad que sentían los colaboradores en función a la re-adaptación a un trabajo presencial.

- Proponer un plan de intervención en comunicación organizacional enfocado en la asertividad y el contar canales, flujos y medios de comunicación que promuevan una calidad de vida y trabajo enfocados en bienestar tanto a nivel grupal e individual. Por consiguiente, se esperan resultados positivos en función al compromiso que desarrolle el personal y los equipos de trabajo colaborativos y eficientes.

10. RECOMENDACIONES

- Es fundamental que la empresa SGS del Ecuador trabaje para generar una cultura de comunicación transversal, la cual permita la apertura total con el fin de alcanzar la re-adaptación favorable de los colaboradores en función al retorno a la presencialidad. De esta forma, los colaboradores podrán sentir el respaldo y la apertura por parte de la organización para buscar su bienestar tanto físico como emocional.
- Es necesario, también, fomentar una cultura de cambio donde la organización y su personal estén preparados para adaptarse a cualquier tipo de circunstancia imprevista que se presente. Adicionalmente, se deben crear planes de contingencia que garanticen la continuidad del proceso de comunicación interna efectivo, independientemente de la emergencia que se presente. Cabe mencionar que la orientación de esta estrategia está dirigida a fomentar, desde el nivel organizacional hasta el individual, el considerar a los conflictos como oportunidades de mejora.
- La propuesta en función al nivel organizacional consiste en mejorar la calidad vida-trabajo del personal, por lo que es fundamental dar seguimiento constante para asegurar que se esté cumpliendo con el uso exclusivo de medios y canales de comunicación corporativos dentro de la jornada laboral. Por consiguiente, se garantiza el respeto hacia los colaboradores, evitando invadir los espacios personales y el tiempo que no corresponde a los horarios de trabajo.
- De igual manera, se debe fortalecer las habilidades de comunicación en los líderes de la organización para que sean los principales voceros de las diferentes estrategias que la organización esté planteando. De esta forma, el personal estará al pendiente de toda la información actualizada. Asimismo, los líderes deben cumplir con el rol de guías por medio de su accionar relacionado a cómo efectuar procesos de comunicación interno efectivos para el retorno a la presencialidad y la adaptación al nuevo contexto laboral.

Referencias

- Alles, M. (2007). *Gestión por competencias: diccionario*. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica S.A.
- Apolo, D., Báez, V., Pasquel, G., y Pauker, L. (2017). Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72(72), 521-539. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/819/81952828027.pdf>
- Barboza, E., Cacho, A., González, V., & Quispe, A. (2021). *Gestión de calidad en el trabajo remoto*. Recuperado de: <http://aidtss.org/revistaiberoamericana/index.php/main/article/view/34>
- Brandolini, A., González, M., & Hopkins., N. (2009). *Comunicación interna*. Recuperado de: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/69725>
- Buenaño, C., Tenesaca, C., & Zúñiga, X., Márques, L. (2021). *Inversión de las empresas ecuatorianas en las TICS durante el siglo XXI y ante la pandemia Covid-19*. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(9), 203-223. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8094491>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento. Organizacional*. México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Chuco, V., Álvarez, J., Chávez, M., & Cuba, L. (2020). *El trabajo remoto y el desempeño laboral en el marco del covid-19*. *Review of Global Management*, 6(1), 50-55. Recuperado de: <https://revistas.upc.edu.pe/index.php/rgm/article/view/1489>
- Cortés, G., Henao, N., & Osorio, V. (2020). *Trabajo remoto en tiempos de COVID-19 y su impacto en el trabajador*. Recuperado de: <https://repositorio.javeriana.edu.co/handle/10554/52814>
- De Castro, Adela. (2014). *Comunicación organizacional. Técnicas y estrategias*. [Formato digital]. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=WyKVBAQAQBAJ&oi=fnd&pg=PR14&dq=comunicaci%C>

3%B3n+organizacional+chiavenato&ots=eeozWUH6J0&sig=cWuPsfCScaZC
DO5McQc1psx6bY#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20organizacional
%20chiavenato&f=false

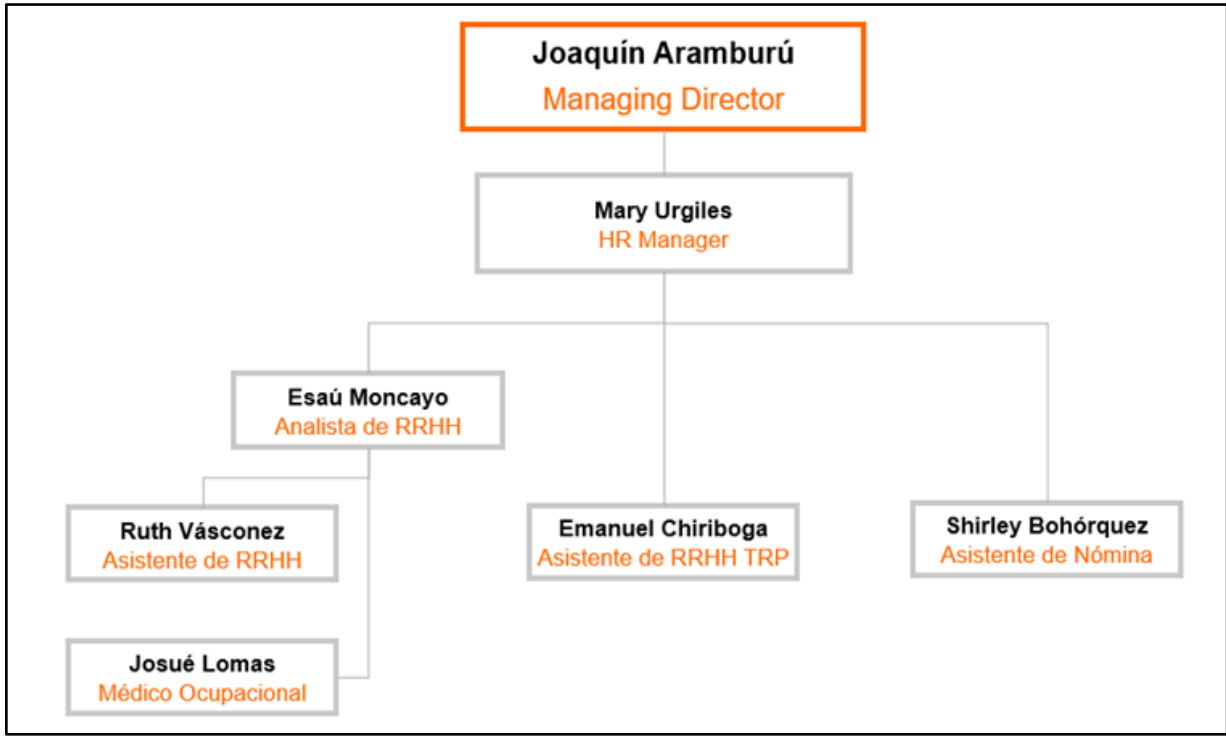
- De Castro, Adela. (2016). *Manual práctico de comunicación organizacional*. [Formato digital]. Recuperado de: <https://books.google.com.ec/books?id=1PRDDgAAQBAJ&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>
- Donnelly, J., Gibson, J., Ivancevich, J., & Konospaske, R. (2011). *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*. México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional*. Enfoque para América Latina. México D.F.: PEARSON EDUCACIÓN.
- Gavilán, M. (2020). *La orientación entre la pandemia y el futuro*. Recuperado de: <https://revistas.unlp.edu.ar/OrientacionYSociedad/article/view/10238>
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Lucas, M., & Pacheco, M. (2021). *Análisis de la comunicación interna dirigida a los estudiantes de las instituciones de educación superior públicas de la ciudad de Guayaquil*. Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/55721>
- Merlano, S. (2012). La comunicación interna en las organizaciones. *Contribuciones a la Economía*, (2012-03).
- Ocampo, W., Huilcapi, N., & Cifuentes, A. (2019). *La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones*. *RECIMUNDO*, 3(4), 114-137. Recuperado de: <https://reciamuc.com/~recimund/index.php/es/article/view/655>
- Sánchez, M. (2016). Cultura y comunicación organizacional. En L. RomeroRodríguez y R. Mancinas Chávez (eds.), *Comunicación institucional y cambio social* (pp. 39-55). Sevilla: Egregius. Recuperado de: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=puPkDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA39&dq=cultura+y+comunicacion+organizacional&ots=w3DDhrYt7w&sig=0cvsu4gldOdD_GJwnMjaZniZjJU#v=onepage&q=cultura%20y%20comunicacion%20organizacional&f=false

Segredo, A., García, A., López, P., Cabrera, P., & Perdomo, I. (2016). *Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública*. *Horizonte sanitario*, 16(1), 28-37. Recuperado de: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-74592017000100028&script=sci_abstract&tlng=es

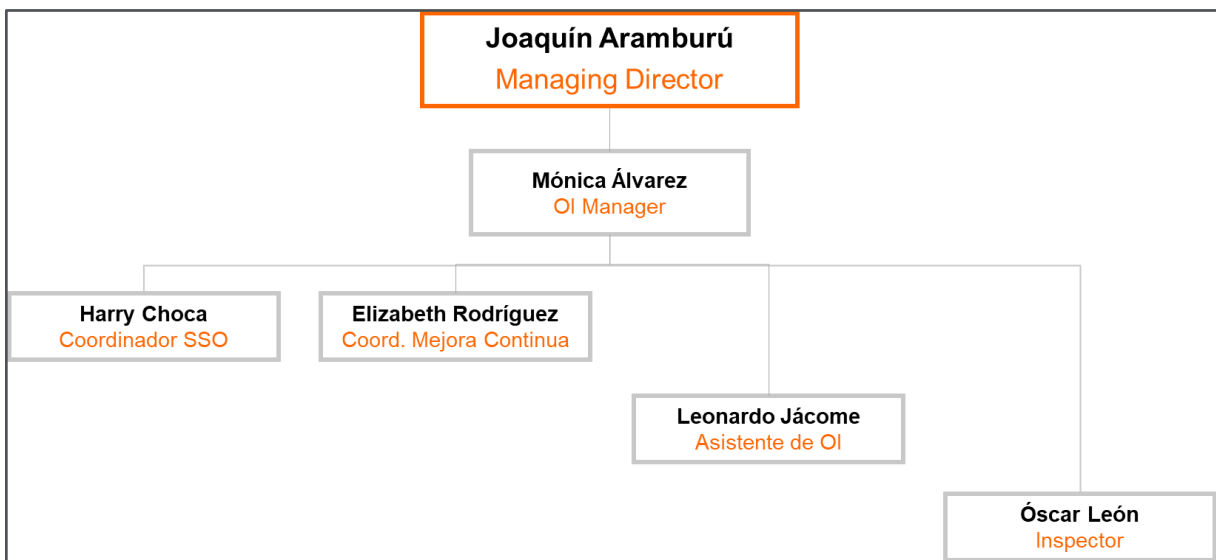
SGS S.A. (2022). *SGS en resumen*. Recuperado de: <https://www.sgs-latam.com/es-es/our-company/about-sgs/sgs-in-brief#:~:text=Nuestra%20visi%C3%B3n,a%20la%20vanguardia%20del%20sector>.

Anexos

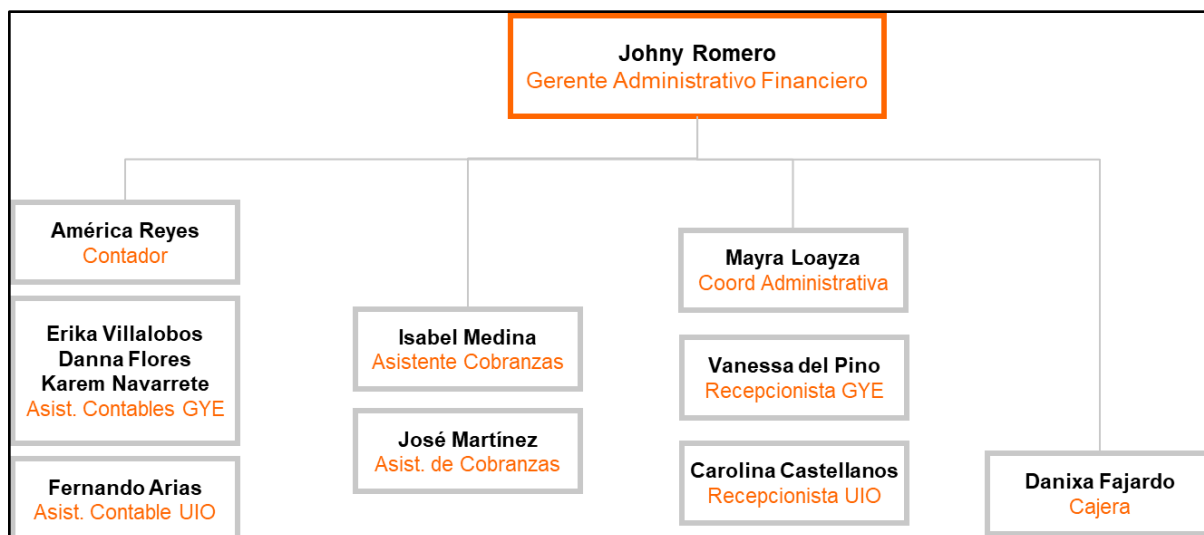
Anexo 1.- Organigrama corporativo: Departamento de Recursos Humanos



Anexo 2.- Organigrama corporativo: Departamento de Integridad Operacional



Anexo 3.- Organigrama corporativo: Departamento de Finanzas



Anexo 4: Cuestionario de elaboración propia

Opciones de respuesta:

Estoy muy de acuerdo

Estoy de acuerdo

Indiferente

No estoy de acuerdo

Estoy muy en desacuerdo

Dimensiones	Preguntas
Comunicación interna	1. ¿Cree que sus ideas son valoradas por parte de sus superiores? 2. ¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar su trabajo de forma eficiente? 3. ¿Cree que su superior utiliza un lenguaje efectivo cuando le da disposiciones? 4. ¿La información que dispone para realizar su trabajo está completa y actualizada? 5. Cuando interactúa con sus compañeros de trabajo, ¿siente confianza y apoyo? 6. ¿Considera que la estructura organizacional permite tener una comunicación directa entre todos los que componen la organización? 7. ¿Se comunica fácilmente con sus compañeros cuando

	necesita ayuda? 8. ¿Sus compañeros y superiores respetan los horarios laborales establecidos?
Clima laboral	9. ¿Siente la libertad y autonomía para realizar las funciones de su trabajo? 10. ¿Existen reconocimientos por parte de sus superiores por los resultados obtenidos en su trabajo? 11. ¿Cuenta con los recursos necesarios para realizar su trabajo de forma presencial o remoto? 12. ¿Considera que la comunicación es más viable de forma presencial? 13. ¿Existen factores que crean sentido de pertenencia en los colaboradores? 14. ¿Existen planes de carrera y apoyo para formar al personal en nuevos retos dentro de la organización? 15. ¿Considera que hay un clima de confianza y cooperación en su departamento?
Retorno a la presencialidad	16. ¿Se maneja la misma apertura y tiempos de respuesta entre el proceso de comunicación ya sea de forma presencial o remota? 17. ¿Existen limitantes u obstáculos que impidan un proceso de comunicación efectiva dentro del trabajo remoto? 18. ¿La organización ha implementado nuevas medidas para el retorno a la presencialidad que velen por la salud del personal? 19. ¿Considera que las estrategias planteadas para la comunicación y proceso de retorno a la presencialidad fueron adecuadas y óptimas?
Liderazgo	20. ¿El liderazgo de la organización cuenta con características de apertura al diálogo e integridad? 21. ¿Hay apertura por parte de los líderes para impartir opiniones, ideas y sugerencias por parte de los colaboradores? 22. ¿Los principales líderes son reconocidos por sus ideales y apertura al diálogo?

Anexo 5: Guía de preguntas para la entrevista semiestructurada

Entrevista a Esaú Moncayo, Analista de Recursos Humanos.

1. Describa, ¿cómo fue su experiencia en el trabajo remoto?

A nivel personal fue muy difícil, puesto que tuve la responsabilidad de la apertura de una nueva área y todo esto por medio de la modalidad remota, además que las actividades de los nuevos ingresos eran presenciales y tenía que crear el vínculo lo más cercano a un contexto laboral normal. Los

limitantes, producto de la incertidumbre y miedo que está en el ambiente por la emergencia sanitaria, adicional la carga laboral y demandas fueron extendidas y sobre todo no respetar los horarios de trabajo por considerar que se debe tener más tiempo de sobra en los hogares.

2. ¿Cuáles fueron las expectativas que tenía en el proceso del retorno a la presencialidad?

La expectativa era que el personal se amolde al trabajo presencial, sin embargo, se presentó un poco de resistencia por el temor de los colaboradores por lo cual la empresa respetó la adaptación que iba a representar a su personal, por lo cual lo maneja de una manera híbrida.

3. ¿Cómo fue el proceso de traslado de la virtualidad a la presencialidad?

El proceso fue una el re-adaptarnos a cómo se venía trabajando anteriormente, lo más difícil fue lidiar con las medidas de bioseguridad que, en realidad, era la preocupación de muchos.

4. ¿Qué medidas ha planteado SGS del Ecuador para hacer de retorno a la presencialidad más adecuado?

Se han realizado encuestas para medir la satisfacción de los colaboradores con relación a este nuevo contexto laboral y tener constantes charlas de concientización para cuidar la salud del personal involucrado.

5. ¿Cuáles fueron los principales cambios que ha evidenciado de este nuevo contexto laboral presencial? ¿Cómo han afectado en el cumplimiento de sus funciones?

El principal cambio es la modalidad híbrida que se está manejando la cual exige ser recursivos y manejar de forma más adecuada los tiempos para cumplir con los objetivos organizacionales. Los servicios han aumentado y producto de volver a generar ingresos y, recuperar el tiempo y capital que los años de emergencia sanitaria han dejado como consecuencia.

Entrevista a Mayra Loaza, Coordinadora de Compras.

1. Describa, ¿cómo fue su experiencia en el trabajo remoto?

Realmente fue una experiencia muy cansada y difícil de adaptar por las nuevas disposiciones y horarios que no están del todo establecidos.

2. ¿Cuáles fueron las expectativas que tenía en el proceso del retorno a la presencialidad?

Volver a encontrar todo tal cual estaba antes de la pandemia, sin embargo, no fue un hecho que se efectuó de tal manera, pues existieron cambios producto de la incertidumbre y nuevas condiciones de trabajo.

3. ¿Cómo fue el proceso de traslado de la virtualidad a la

presencialidad?

Considero que fue un proceso normal, sin embargo, existieron cambios y dificultades como era de esperarse, adicional de la resistencia que existió por parte de los colaboradores producto de la zozobra e incertidumbre.

4. ¿Qué medidas ha planteado SGS del Ecuador para hacer de retorno a la presencialidad más adecuado?

Existieron diferentes medidas de bioseguridad que la empresa planteó para un retorno a la presencialidad seguro, de igual forma se debió considerar tener un plan de comunicación más amplio y eficiente para compartir cada una de las estrategias con los colaboradores.

5. ¿Cuáles fueron los principales cambios que ha evidenciado de este nuevo contexto laboral presencial? ¿Cómo han afectado en el cumplimiento de sus funciones?

Contar con una modalidad híbrida la cual consiste en poder conectarse de forma remota y también asistir a la oficina de forma presencial. Esto ha traído una adaptación más considerada y segura, lo cual ha permitido cumplir con el trabajo de forma adecuada a pesar de los diferentes cambios que se presentan.



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Baquerizo Flor, Francesca María, con C.C: #095201063-5 autor/a del trabajo de titulación: **Análisis de la comunicación organizacional y su impacto en el bienestar laboral de los colaboradores de la empresa SGS del Ecuador S.A: Plan de intervención en función al retorno a la presencialidad** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, 12 de **Septiembre** de 2022

f.

Francesca Baquerizo

Baquerizo Flor, Francesca María
C.C: 095201063-5



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Vásconez Saá, Ruth Esther, con C.C: #**092697896-6** autor/a del trabajo de titulación: **Análisis de la comunicación organizacional y su impacto en el bienestar laboral de los colaboradores de la empresa SGS del Ecuador S.A: Plan de intervención en función al retorno a la presencialidad** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, **12 de Septiembre de 2022**

f.

Vásconez Saá, Ruth Esther
C.C: **092697896-6**

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Análisis de la comunicación organizacional y su impacto en el bienestar laboral de los colaboradores de la empresa SGS del Ecuador S.A: Plan de intervención en función al retorno a la presencialidad.		
AUTOR(ES)	Baquerizo Flor, Francesca María Vásconez Saá, Ruth Esther		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Psic. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	12 de septiembre de 2022.	No. DE PÁGINAS:	88
ÁREAS TEMÁTICAS:	Psicología organizacional, comunicación organizacional, bienestar laboral.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Bienestar laboral, comunicación, presencialidad, contexto laboral, virtualidad, adaptabilidad.		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>La finalidad del presente trabajo es diseñar una estrategia de comunicación interna, para asegurar un adecuado retorno a la presencialidad y altos niveles de bienestar laboral en los colaboradores de la organización SGS del Ecuador. Su importancia se fundamenta en que los trabajadores de la empresa se han visto afectados por la resistencia al cambio, ya que adaptarse a la presencialidad ha sido difícil tras las experiencias vivenciadas, los nuevos protocolos, la exposición a contagios, y la adaptación a nuevos sistemas y herramientas de trabajo. Por consiguiente, la comunicación interna se ha visto afectada de cierta manera repercutiendo así en la efectividad de los procesos, las relaciones interpersonales y la satisfacción laboral. La metodología aplicada se basó en el enfoque mixto, por medio del cual se aplicaron dos herramientas al personal administrativo de SGS del Ecuador: un cuestionario de elaboración propia sobre la comunicación interna y el bienestar laboral, y entrevistas semiestructuradas. Como resultados, se identificaron oportunidades de mejora en los procesos de comunicación interna que ayudarán a que la empresa y sus colaboradores progresen significativamente, por consiguiente, que se aumente la satisfacción laboral y la rentabilidad del negocio. En conclusión, es fundamental tener estrategias de comunicación efectivas que garanticen el bienestar de los colaboradores y permitan contar con un retorno a la presencialidad seguro, y donde los trabajadores sientan el respaldo de medidas seguras y beneficiosas para ellos.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-989364839 +593-939370556	E-mail: francescabaquerizof@gmail.com ruthvasaa@outlook.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carrillo Saldarrega Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413 - 1419		
	E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			