Universidad Femenina del Sagrado Corazón

Facultad de Traducción, Interpretación y Ciencias de la Comunicación

Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA UN CENTRO DE DISCAPACIDAD INTELECTUAL, GUAYAQUIL, ECUADOR

Tesis presentada por:

ROCIO YESELA HINOSTROZA PECHO

Para obtener el Título Profesional de

Licenciada en Ciencias de la Comunicación

Línea de Investigación: Proyectos y estrategias comunicacionales

Asesor (a)

Mtro. Carmen Vidaurre Güiza

ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7519-7886

Lima – Perú

2025

Los miembros del jurado han aprobado el estilo y el contenido de la tesis sustentada por:

ROCIO YESELA HINOSTROZA PECHO

CARMEN VIDAURRE GÜIZA

Asesor: Nombre(s) y Apellidos

LESLIE FABIOLA DE LOS RÍOS RAMÍREZ

Presidente de Jurado: Nombre(s) y Apellidos

MARITZA ROSARIO BUENDÍA NARCISO

Miembro de Jurado 1: Nombre(s) y Apellidos

LUZ MARÍA FLORES CABALLERO

Miembro de Jurado 2: Nombre(s) y Apellidos

CARMEN VIDAURRE GÜIZA

Miembro de Jurado 3: Nombre(s) y Apellidos

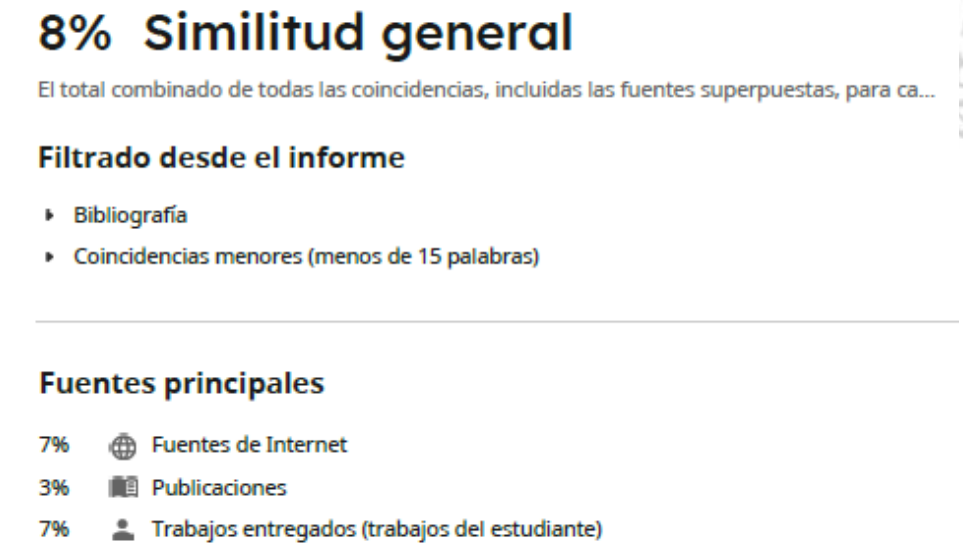


Mtro. Carmen Vidaurre Güiza

Decana de la Facultad Traducción, Interpretación y Ciencias de la Comunicación

Declaratoria de Originalidad del Asesor

Facultad o Escuela de Posgrado:	Facultad de Traducción, Interpretación y Ciencias de la Comunicación	
Escuela Profesional o Programa Académico:	Ciencias de la Comunicación	
Dependencia a la que pertenece el docente asesor:	Departamento de Idiomas y Ciencias de la Comunicación	
Docente asesor que verifica la originalidad:	Mtro. Carmen Vidaurre Güiza	
ORCID:	https://orcid.org/0000-0002-7519-7886	
Título del documento:	**Plan de comunicación interna para un Centro de Discapacidad Intelectual, Guayaquil, Ecuador**	
Autora(s) del documento:	Rocio Yesela Hinostroza Pecho	
Mecanismo utilizado para detección de originalidad:	Software Turnitin	
Identificador de la entrega: (13 dígitos)	3117:552094791	
Porcentaje de similitud general detectado y fuentes principales:	Porcentaje de similitud general	8%
	Fuentes de internet	7%
	Publicaciones	3%
	Trabajos del estudiante	7%



El docente asesor declara ha revisado el informe de similitud y expresa que el porcentaje señalado cumple con las “Normas Internas de Investigación e Innovación” establecidas por la Universidad Femenina del Sagrado Corazón.

Fecha de aplicación en Turnitin:	Fecha de entrega 2 feb 2026, 12:50 GMT-5

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo proponer un plan de comunicación interna que permita mejorar las relaciones interpersonales y optimizar los procesos de comunicación entre los miembros de una institución ubicada en Guayaquil, Ecuador, dedicada a la formación de señoritas con discapacidad intelectual moderada. La investigación se enmarca en un enfoque fenomenológico-hermenéutico y utiliza un diseño mixto. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas, un cuestionario a 19 colaboradores de la institución y observación participante. El diagnóstico evidenció la necesidad de contar con una comunicación interna más organizada, formalizada y actualizada. Si bien se trata de una institución pequeña y con recursos limitados, ello no impide desarrollar una gestión comunicacional efectiva, tanto a nivel interno como externo. Por esta razón, se plantea no solo la implementación de medios adecuados, sino también la capacitación continua del personal en su uso. Una comunicación efectiva fortalece las relaciones interpersonales, lo que se traduce en un mejor servicio para las alumnas, sus familias, los colaboradores y la comunidad en general.

Palabras clave: Comunicación interna, estrategias de comunicación, comunicación organizacional, plan de comunicación.

ABSTRACT

This research aims to propose an internal communication plan designed to improve interpersonal relationships and optimize communication processes among the members of an institution located in Guayaquil, Ecuador, which is dedicated to the education of young women with moderate intellectual disabilities. The study adopts a phenomenological-hermeneutic approach and employs a mixed-methods design. Data were collected through semi-structured interviews, a questionnaire administered to 19 staff members, and participant observation. The diagnosis revealed the need for a more organized, formalized, and up-to-date internal communication system. Although the institution is small and has limited resources, this does not preclude the development of effective communication management, both internally and externally. Therefore, the proposal emphasizes not only the implementation of appropriate communication tools but also the ongoing training of staff in their proper use. Effective communication contributes to the strengthening of interpersonal relationships, which in turn enhances the quality of service provided to students, their families, staff, and the broader community.

Keywords: Internal communication, communication strategies, organizational communication, communication plan.

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mi mamá y abuelita materna, quienes siempre me animaron profesionalmente y en todo aspecto de mi vida y a mis hermanas Siervas del Plan de Dios por ser mi segunda familia y por todo el servicio que realizaron llevando el amor de Dios a quienes más lo necesitan.

IN VERITATIS LUMINE AD AMORIS VITAM
SC
UNIFE

INDICE

Declaratoria de Originalidad del Asesor……3

RESUMEN……..……...4

DEDICATORIA……..……5

INDICE..... 6

LISTA DE TABLAS..... 9

LISTA DE FIGURAS..... 11

INTRODUCCIÓN……12

1. CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN..... 14

1.1 Planteamiento del problema 14

1.2 Justificación de la investigación.....19

1.3 Delimitación de la investigación.....20

1.4 Objetivos de la investigación 21

1.4.2 Objetivo general..... 21

1.4.2 Objetivos específicos..... 21

2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO 23

2.1 Revisión de la literatura 23

2.2 Bases teóricas 32

2.2.1 Teoría de la comunicación como sistema..... 32

2.3 Definición de términos 35

2.3.1 Comunicación interna 35

2.3.2 Tipos de comunicación interna 37
2.3.3 Canales de comunicación interna 39
2.3.4 Estrategia de comunicación interna 41
2.3.5 El Centro de Discapacidad Intelectual 42
3. CAPÍTULO III: MÉTODO 47
3.1 Nivel, tipo y diseño de investigación 47
3.2 Participantes 48
3.3 Variable de la investigación 53
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos 56
3.4.1 Observación participante 56
3.4.2 Entrevista 57
3.4.3 Encuesta 57
3.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos 62
4. CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO 63
4.1 Resultado 63
4.1.1 Comunicación en general 64
4.1.1 Comunicación descendente 65
4.1.2 Comunicación ascendente 76
4.1.3 Comunicación horizontal 86
4.1.4 Canales de comunicación 93
5. CAPÍTULO V: PROPUESTA COMUNICACIONAL 103
5.1 Resumen ejecutivo 103
5.2 Problema a resolver 104

5.3 Objetivo de la propuesta comunicacional 105
5.4 Estrategia comunicacional 106
5.5 Discurso comunicacional 114
5.6 Programación de actividades.....117
5.7 Presupuesto.....119
5.8 Validación de la propuesta.....120
6. CAPÍTULO VI: PRESENTACIÓN Y DISCUCIÓN DE RESULTADOS.. 125
6.1 Comunicación descendente.....125
6.2 Comunicación ascendente.....126
6.3 Comunicación horizontal.....127
6.4 Canales de comunicación.....127
6.5 Diagnóstico 128
6.6 Propuesta comunicacional.....133
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 135
REFERENCIAS 138
APÉNDICE 143

LISTA DE TABLAS

Tabla Página

1. Edades de los colaboradores 48
2. Sexo de los colaboradores 49
3. Nacionalidad de los colaboradores..... 49
4. Nivel de instrucción de los colaboradores 50
5. Tiempo de trabajo de los colaboradores 50
6. Puesto laboral de los colaboradores 51
7. Área de trabajo de los colaboradores..... 52
8. Categorización de la variable: Diagnóstico..... 53
9. Categorización de la variable: Plan de comunicación Interna 535
10. Ficha técnica sobre la Guía de Observación participante 58
11. Ficha técnica del Cuestionario de comunicación interna..... 59
12. Ficha técnica sobre la Guía de Entrevista de la comunicación interna... 60
13. Resultados de comunicación interna..... 604
14. Buena comunicación descendente..... 646
15. Conocimiento de la misión del Centro 667
16. Conocimiento de la visión del Centro 67
17. Conocimiento de los objetivos del Centro 678
18. Conocimiento de los valores del Centro 68
19. Conocimiento del organigrama del Centro 689
20. Conocimiento de funciones en su área de trabajo.....6970
21. Conocimiento de sus responsabilidades 70
22. Conocimiento de Información sobre cambios y acontecimientos 71
23. Buena relación laboral con Dirección…….,,72
24. Buena relación laboral con las hermanas..... 723
25. Buena relación laboral con su jefe inmediato 73
26. Información a tiempo y necesaria para hacer su trabajo 734
27. Se sabe parte de la familia Centro 745
28. Valoración de trabajo en el Centro 75
29. General de respuestas de comunicación ascendente 757
30. Buena comunicación con la dirección 778

31. Buena comunicación con las hermanas 789
32. Buena comunicación con su jefe inmediato..... 79
33. Información de necesidades en su área de trabajo 80
34. Escucha de las necesidades 801
35. Opinión en las reuniones multidisciplinarias..... 81
36. Opinión y sugerencias a los jefes responsables..... 812
37. Escucha de opiniones y sugerencias 823
38. Uso correcto de canales y comunicación con los jefes responsables 83
39. Barreras de comunicación con la Dirección..... 834
40. Barreras de comunicación con las hermanas..... 845
41. General de respuestas de comunicación horizontal 856
42. Comunicación adecuada y fluida con sus compañeras de área..... 867
43. Solución de conflictos de manera conjunta con sus compañeros 878
44. Barreras de comunicación en las áreas de trabajo..... 889
45. Reuniones periódicas en las áreas de trabajo.....8990
46. Ambiente agradable en las áreas de trabajo 90
47. Barreras de comunicación entre áreas de trabajo 901
48. Espacios de comunicación cotidiana entre compañeras de trabajo 912
49. Conocimiento de funciones de los colaboradores del Centro..... 92
50. General de respuestas de canales de comunicación 924
51. Uso de canales de comunicación en el Centro..... 945
52. Llegada del boletín interno del Centro..... 956
53. Conocimiento del manual del empleado..... 967
54. Conocimiento de la cartelera informativa 97
55. Buena ubicación de la cartelera informativa..... 978
56. Uso de circulares internos 989
57. Frecuencia en envío de circulares..... 99
58. Uso de correo electrónico.....99100
59. Uso de redes sociales 1001
60. Espacios de integración en el Centro 1012
61. Matriz de plan de comunicaciones 1027
62. Cronograma de actividades..... 117
63. Presupuesto 119

LISTA DE FIGURAS

1. Tipos de comunicación ……38

2. Organigrama del Centro de Discapacidad Intelectual ……46

IN VERITATIS LUMINE AD AMORIS VITAM
SC
UNIFE

INTRODUCCIÓN

La presente investigación propone la elaboración de un plan de comunicación interna para un Centro de Discapacidad Intelectual en Guayaquil, Ecuador. Este plan tiene como objetivo principal mejorar las relaciones interpersonales y los procesos de comunicación entre los colaboradores de la institución, con el fin de optimizar los servicios brindados a las alumnas y sus familias.

La comunicación interna es un elemento clave para el éxito de cualquier organización, sin importar su tamaño. Una correcta gestión permite coordinar esfuerzos, fortalecer el sentido de pertenencia de los colaboradores y garantizar que todos trabajen alineados hacia un objetivo común. Esto cobra especial relevancia en instituciones educativas y de asistencia social, donde las dinámicas internas impactan directamente en la calidad del servicio ofrecido a la comunidad.

En el desarrollo del trabajo se abordan el contexto y los antecedentes del problema, permitiendo un análisis comunicación estructurada dentro de la institución. Asimismo, se justifica la importancia de la investigación, se delimitan sus alcances y se enuncian los objetivos generales y específicos. Posteriormente, se incluye una revisión de la literatura relacionada con la comunicación interna, explorando conceptos fundamentales, herramientas de implementación y la teoría de los sistemas aplicados a la comunicación organizacional.

Para cumplir con los objetivos de la investigación, se emplea una metodología cualitativa basada en la investigación-acción, que permite no solo analizar el problema, sino también plantear soluciones concretas adaptadas a la realidad del Centro. Los datos recolectados mediante entrevistas, encuestas y observación participante proporcionan un diagnóstico integral de la situación comunicativa actual, identificando las principales problemáticas y necesidades.

A partir del diagnóstico, se diseña un plan de comunicación interna que incluye estrategias específicas, actividades detalladas y un presupuesto estimado, todo adaptado a las características y recursos de la institución. La propuesta también es evaluada por expertos y colaboradores, quienes ofrecen retroalimentación valiosa para garantizar su viabilidad y efectividad.

Finalmente, se analizan los resultados obtenidos y se discuten en relación con los objetivos planteados. Se concluye que una comunicación interna bien gestionada no solo fortalece las relaciones entre los colaboradores, sino que también impacta positivamente en la calidad del servicio brindado a las alumnas y a sus familias. En este sentido, la propuesta contribuye al bienestar integral de la comunidad educativa y demuestra que una adecuada gestión comunicativa es un pilar fundamental en cualquier organización, ya sea grande o pequeña.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En este primer capítulo se desarrolla el problema de investigación, junto con la justificación y delimitación del trabajo. Además, se presentan el objetivo general y los objetivos específicos, ofreciendo un panorama claro del tema a investigar.

1.1 Planteamiento del problema

La comunicación es el factor más importante para las relaciones humanas, pues se ha dado desde la existencia del hombre, se realiza en todo lugar y en todo ambiente, sin ella no se sabría lo que piensa y siente una persona. En tal sentido, la comunicación ha sido también parte importante de las organizaciones, debido a que su desarrollo y proceso mejoran las relaciones interpersonales y más aún en un espacio donde conviven más de dos personas con un mismo objetivo.

Sin embargo, dentro de las empresas no basta solo el comunicar de manera cotidiana lo que se vive dentro de ella, con el paso del tiempo se ha visto necesaria la elaboración de un sistema comunicativo que canalice mejor la información, que las ideas lleguen de manera ordenada y a tiempo para que todos los miembros se dirijan hacia un mismo objetivo, es por ello que, ante esta necesidad, surge la comunicación interna, que se ha convertido en uno de los canales y mecanismos de información indispensables dentro de las organizaciones para su éxito empresarial.

La comunicación interna genera en los empleados un sentido de pertenencia, gusto por el trabajo y participación en todo lo referente a la empresa

en la que trabajan. Se basa en tres tipos de comunicación que no se desarrollan por separado sino de manera conjunta, estas son: comunicación descendente, que va de los niveles altos de la jerarquía a los niveles bajos; comunicación ascendente, desde los niveles bajos hacia los altos; y la comunicación horizontal, que se da entre pares o colegas en una misma área.

Para llegar a resultados exitosos, la comunicación interna hace el uso de diferentes canales de acuerdo con las necesidades que se tengan en una empresa u organización, estos pueden ser: boletines internos, manuales de empleados, carteleras informativas, circulares, intranet, correos electrónicos, etc.

Las últimas investigaciones basadas en la casuística y métodos tanto cualitativos como cuantitativos, han demostrado el impacto positivo en aquellas empresas que han puesto en práctica una estrategia de comunicación interna a través del uso de sus herramientas para comunicar e interiorizar en los trabajadores los valores, creencias, objetivos, filosofías y así generar el compromiso, la integración, identidad y liderazgo que se ven reflejados en los resultados exitosos de los objetivos de estas empresas.

En lo investigado se ha visto que el uso de la comunicación interna ha crecido en los últimos años, ahora se habla de públicos internos, que vienen a ser los mismos empleados, convirtiéndose en un reto para las empresas, pues son profesionales con necesidades e intereses distintos y que no todos se conocen o tienen las mismas relaciones. Por ello se han dejado de emitir solo mensajes y se han generado diálogos entre los actores involucrados, pues es importante incluir al empleado en las tomas de decisiones, agregándole así valor a su trabajo y hacerlo participe de los logros y objetivos generales, por ello no se

les llama solamente empleados, sino que se convierten para la empresa en colaboradores.

Los colaboradores son ahora de mayor interés, todos y de todas las áreas, por lo que, a la comunicación interna no se le puede escapar ninguna área, desde los altos jefes hasta los servicios generales. Por ello, se busca sensibilizar a cada uno comunicándoles constantemente los logros de la empresa, como también los problemas y diferencias, así como también generar espacios de actividades que los hagan sentirse felices en el trabajo, como dice el logo de uno de los casos estudiados “empleado feliz-cliente feliz”.

Estas investigaciones han arrojado también que, una mala o falta de comunicación interna genera pérdida de confianza y alejamiento que acaba con la renuncia de los colaboradores, e incluso son los mejores trabajadores que se retiran, pues son los primeros en detectar y pensar que podrían ser mejor valorados y más felices en otras empresas.

Por ello, es importante la planificación y el buen funcionamiento de los canales de comunicación, por lo que en los últimos años se ha visto un aumento en la creación de herramientas gracias a las nuevas tecnologías, internet y redes sociales, lo que genera una comunicación más natural, fluida y cercana que facilita la gestión de conflictos.

También se observa, que ahora existen nuevos términos en comunicación organizacional como los valores intangibles (reputación, la responsabilidad social, la experiencia), los “*employer branding*”, que son las acciones entre los empleados para promover un mayor bienestar laboral, generando en ellos el

deseo no solo de un salario económico, sino también de un salario emocional y el “*empowerment*” el empoderamiento.

Así mismo, la comunicación interna también es parte fundamental de la estrategia organizacional educativa, pues, brinda un servicio muy importante para la comunidad. Por ello, la comunicación interna es también importante en las instituciones educativas, así como la elaboración de un plan de comunicación interna que les permita tener los medios necesarios para el buen manejo comunicacional con y entre sus colaboradores y así brindar un buen servicio.

Por ello, la presente investigación desarrolla una propuesta de comunicación interna para un Centro de Discapacidad Intelectual en Guayaquil, Ecuador, institución que forma parte de una fundación en Ecuador y que está a cargo de una institución religiosa fundada en Lima, Perú.

Esta institución tiene 27 años de servicio a la comunidad guayaquileña, especialmente a señoritas de 18 años en adelante con alguna discapacidad intelectual leve o moderada. Tiene como misión formar integralmente a las jóvenes para su inclusión social y laboral. Ofrece también el único servicio de residencia temporal y permanente. Actualmente tiene más de 50 señoritas estudiantes, de las cuales el 60% son incluidas laboralmente.

Este Centro cuenta con el apoyo de 19 colaboradores, entre ellos se encuentran profesionales en psicología, psicopedagogía, auxiliares en enfermería, personal administrativo, servicios generales y hermanas Siervas del Plan de Dios, la mayoría son colaboradoras mujeres y solo cuentan con la presencia de un varón que es de servicios generales.

Por ser una fundación, los colaboradores que trabajan en el Centro son personas con valores, sentido de servicio y ayuda a las personas vulnerables. Tienen conocimiento de la misión y visión del Centro y se esfuerzan por ponerlos en práctica. Sin embargo, en los últimos años se ha observado que la relación entre los colaboradores ha tenido varias falencias, se han creado grupos por áreas y no tienen mucho contacto entre ellas, hay salidas y nuevos ingresos, por lo que las áreas de trabajo se han visto cambiantes últimamente.

El Centro carece de un área de comunicaciones, los trabajos comunicacionales se han basado en la publicidad y comunicación externa con la ayuda de algunos profesionales, mas no de manera interna, es por ello, que se ve necesario en esta institución un plan de comunicación interna que facilite el desarrollo de una buena comunicación entre los colaboradores, identidad e interiorización de la misión, visión, valores y objetivos.

Este plan de comunicación interna beneficia no solo a los colaboradores, sino también, busca brindar un mejor servicio al público objetivo de la institución, que son las señoritas con discapacidad intelectual que asisten al Centro, así como a sus familias, y generar un mayor conocimiento e involucramiento con la comunidad donde está situada la institución.

Ante ello, surge la pregunta: ¿Cómo una propuesta de un plan de comunicación interna para un Centro de Discapacidad Intelectual ubicado en la ciudad de Guayaquil mejora las relaciones interpersonales y procesos de comunicación entre los miembros de la institución?

1.2 Justificación de la investigación

La comunicación interna se ha convertido en un área muy importante para el buen funcionamiento de una organización, ayuda a que la comunicación se realice de manera más efectiva, que el mensaje llegue correctamente a todos los integrantes de una organización.

El Centro de Discapacidad Intelectual cuenta con un escaso desarrollo de comunicación interna, ciertamente se realiza la comunicación, pero de manera informal y sin canales inmediatos, por lo que, la organización de este Centro no se efectúa de manera correcta con respecto a su personal de trabajo.

Por ello, esta investigación es un aporte de conveniencia debido a que mejora la calidad educativa en la medida en que una buena comunicación entre el personal repercute en la calidad de atención y acompañamiento a los estudiantes; además, en su diagnóstico determina si los canales son accesibles a todos los miembros de la comunidad educativa, así como la propuesta favorecería a la creación de un entorno colaborativo y empático considerando que se dedica a jóvenes con leve discapacidad intelectual.

Asimismo, la presente investigación aporta al conocimiento ya existente sobre la comunicación interna, considerando un Centro de educación especial a cargo de religiosas, quienes afrontan en la institución una problemática comunicacional en el campo de la educación. Además, esta investigación contribuye al desarrollo de propuestas académicas sobre estrategias de comunicación interna en organizaciones sin fines de lucro, campo en el que la

comunicación interna y organizacional es poco explorado y generalmente los estudios se centran en organizaciones y empresas.

En cuanto a los beneficiarios del presente trabajo de investigación, se debe mencionar que a corto plazo serán las personas atendidas en el Centro, quienes requieren formas de comunicación asertivas de acuerdo al servicio educativo brindado; a mediano plazo se beneficia el personal que trabaja en el Centro en la medida en que mejoren sus formas comunicativas para el desarrollo de sus actividades laborales; y finalmente, a largo plazo se beneficia la institución en la medida en que la propuesta brinde lineamientos para el desarrollo de una comunicación en todos los niveles de la organización con el fin de la mejora en brindar el servicio educativo adecuado a sus clientes.

1.3 Delimitación de la investigación

La presente investigación se realiza en el Centro de Discapacidad Intelectual ubicado en la ciudadela La Alborada, Guayaquil, en el 2021, durante la permanencia en la promotoría de la institución desde el 2016 al 2021. El Centro se encarga de formar integralmente a mujeres con discapacidad intelectual de 18 años en adelante, para que sean incluidas social y laboralmente. Cuenta con la presencia de 19 colaboradores, 18 son mujeres y un varón, entre 28 y 50 años. La mayoría ingresó al trabajo en los últimos 5 años.

En el Centro se aprecia que requiere un sistema comunicacional que ayude al manejo de información con todos los colaboradores. Asimismo, se evidencia la inexistencia de canales de comunicación, dificultando la difusión de la información entre sus miembros. En tal sentido, esta investigación realiza un

estudio mediante el desarrollo de un diagnóstico de la comunicación existente en el Centro, para luego presentar una propuesta de plan de comunicación interna.

Entre las limitaciones a encontrarse en el desarrollo del trabajo de investigación, se ha tenido en el tiempo para organizar el material investigado y la aplicación de los instrumentos; finalmente, la selección y la disponibilidad de los participantes en el trabajo de investigación.

1.4 Objetivos de la investigación

Los objetivos son un eje muy importante para el desarrollo de una investigación, por lo que en este trabajo se cuenta con un objetivo general sobre la propuesta de una estrategia de comunicación interna y le siguen los objetivos específicos que son los que marcan el desarrollo de esta.

1.4.1 Objetivo general

Proponer un plan de comunicación interna para un Centro de Discapacidad Intelectual ubicado en la ciudad de Guayaquil, Ecuador, para el mejoramiento de las relaciones interpersonales y los procesos de comunicación entre los miembros de la institución.

1.4.2 Objetivos específicos

1.- Realizar un diagnóstico situacional sobre la comunicación interna del Centro de Discapacidad Intelectual, mediante el uso de canales, tonos y momentos de los procesos de comunicación entre los miembros de la institución.

2.- Crear un plan de comunicación interna para un Centro de Discapacidad Intelectual que facilite la interacción entre sus miembros.

3.- Evaluar el plan de comunicación interna para un Centro de Discapacidad Intelectual y ver su factibilidad en la realización del mismo.

IN VERITATIS LUMINE AD AMORIS VITAM
SC
UNIFE

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se desarrolla la revisión de la literatura, en el que se observan investigaciones sobre la comunicación interna en diferentes organizaciones nacionales y extranjeras. Así mismo se ven las bases teóricas sobre la comunicación como sistema, la definición de términos de comunicación interna, tipos, herramientas, estrategia y los supuestos de la investigación.

2.1 Revisión de la literatura

Para esta investigación se han tomado diferentes artículos académicos y tesis sobre comunicación interna, que han ayudado a entender la importancia de su uso en los últimos años, y a la elaboración de esta investigación, por lo que se presentan investigaciones nacionales e internacionales.

Arotoma (2024) presenta una investigación sobre las diferencias en la percepción de barreras de integración de las TICs de los docentes que laboran en las instituciones educativas de Educación Básica Regular de la provincia de Concepción–Junín. Se basa en variables como el género, años de servicio profesional y el nivel educativo donde laboran. El diseño de investigación es no experimental (de corte transversal), definido como descriptivo comparativo.

Este trabajo muestra que tanto el factor género como el nivel educativo donde laboran los profesores constituyen factores influyentes en la percepción de barreras de integración de las tecnologías. Además, se evidencia que el factor años de servicio profesional no constituye un factor influyente sobre las percepciones de barreras de integración de los docentes investigados.

Puyén (2024) tiene como objetivo describir la valoración de los flujos de comunicación interna en los colaboradores de una institución educativa, para ello emplea el método de investigación cuantitativo de tipo descriptivo correlacional no experimental, y usa como instrumento la encuesta. Los resultados muestran que en esta institución se dan flujos de comunicación entre los directivos y colaboradores y concluyen que el tipo de comunicación del que más uso hacen es la comunicación horizontal, sobre todo para mantener un buen ambiente laboral.

Canul y López (2023) presentan esta investigación con el objetivo de identificar las contribuciones que la comunicación interna asume en el funcionamiento de las organizaciones educativas de nivel superior. En este trabajo se observa que el tema investigado se ha desarrollado principalmente por autores latinoamericanos, que las investigaciones que realizan estos autores hacen partícipes a todos los agentes educativos como, alumnos, profesores, personal administrativo y directivos, donde priman cuatro enfoques principales. Por lo que concluyen que la comunicación interna es relevante para el cumplimiento de los objetivos de las instituciones y genera motivación, existe un sentido de pertenencia e integración en el personal, pero además se observa que no se elaboran procesos de planeación, desarrollo y evaluación específicos, por lo que, se debe prestar atención a la comunicación interna y explotar su potencial para la mejora de las instituciones educativas.

Renteros (2020) presenta la investigación sobre una estrategia de comunicación interna para gestionar el impacto de un cambio organizacional en un proceso de nueva adquisición empresarial de una organización empresarial,

en la que tiene como objetivo implementar un plan de comunicación interna integrado, para mejorar la falta de comunicación de esta empresa periodística en relación con su adquisición en una mayor organización y dejar bases para una adecuada comunicación interna.

Para llegar a este objetivo, se realiza una encuesta donde los resultados presentan la necesidad de un plan de comunicación interna. En tal sentido, esta investigación concluye que mediante la implementación del plan de comunicación interna se logra incorporar una estrategia empresarial autosostenible a corto, mediano y largo plazo. Además, se tiene en cuenta la metodología implementada que identifica a la comunicación como parte importante del "*core business*" de la organización convirtiéndose en un atributo cultural estratégico del público interno lo cual genera compromiso e identificación con la empresa.

Ramírez et al. (2020) elabora una investigación sobre la comunicación interna y satisfacción laboral en el área administrativa de una universidad privada, en la que desarrolla un diseño descriptivo, correlacional haciendo uso del instrumento de la encuesta a 20 participantes, dando como resultado que, los factores que más relación poseen con la satisfacción laboral de los empleados es la comunicación, confianza y reconocimiento. Este trabajo tiene por objetivo determinar la relación que existe entre la comunicación interna y satisfacción laboral en esta casa de estudios, y concluye que, sí existe relación entre la comunicación interna y satisfacción laboral de los trabajadores del área financiera de la Universidad Peruana Unión, siendo esta relación "fuerte y directa".

Pezo (2019) realiza una investigación sobre la comunicación interna y promoción de la salud en un Centro de Salud privado, cuyo objetivo general es la investigación del empleo de la comunicación interna para impulsar una cultura organizacional basada en la promoción de la salud entre sus trabajadores, donde están incluidos el personal médico y administrativo.

El nivel de investigación se sustenta en la metodología cualitativa, basada en un diseño fenomenológico-hermenéutico debido a un enfoque de experiencia personal y labor profesional de los colaboradores de esta empresa, y la técnica de recolección de información se realiza a modo de entrevistas. Los resultados obtenidos según la comunicación organizacional y comunicación interna dan como conclusión que este Centro de Salud privado: no cuenta totalmente con una cultura organizacional basada en la promoción de la salud, pues, sus estrategias de comunicación interna no son usadas directamente en temas de salud con sus colaboradores, se enfocan más en la promoción de la salud ocupacional y campañas de RSC.

Arias (2019) elabora una investigación sobre la comunicación interna en una empresa de alimentos y la identidad corporativa de la misma, utiliza el diseño no experimental y usa un cuestionario para la obtención de resultados. El objetivo general es identificar la relación entre la comunicación interna y la imagen corporativa de la empresa Ripley Alimentos, y como objetivos específicos el identificar, determinar y evidenciar la relación de la comunicación interna con la comunicación operativa, estratégica, motivacional y la imagen corporativa de la empresa.

Esta recopilación de la literatura concluye que la comunicación es vital para la actividad y funcionamiento de la organización, también menciona que cuando la comunicación es buena, la competitividad de la empresa también lo es. Además de mejorar la adaptación a los cambios, facilita el logro de los objetivos y metas establecidas, logra satisfacer las necesidades de sus clientes externos e internos, genera un buen ambiente laboral y esto se ve como resultado en la imagen corporativa.

En el ámbito internacional se encuentran investigaciones sobre la comunicación interna. Por ejemplo:

Zubiani (2023) presenta el desarrollo de un plan de comunicación y formación de liderazgo en una institución argentina. Esta investigación tiene como resultado del diagnóstico, la falta de comunicación interna y sus canales, además de la falta de liderazgo de sus directivos lo que provocó problemas internos. Ante ello, la propuesta de un plan de comunicación interna ha sido una respuesta y solución a los problemas internos y sobre todo de comunicación.

Jiménez, et al. (2021) identificaron la incidencia de la comunicación interna en la identidad institucional de los profesores de una universidad ecuatoriana. Para llegar a ello, se utilizó una metodología mixta (cuali-cuantitativa) que se basa en el análisis del discurso en las comunicaciones transmitidas por la dirección, entrevistas semiestructuradas y encuestas en los docentes de las sedes en ciudades ecuatorianas.

Este trabajo concluye que, los profesores se sienten identificados con la institución, por lo que asumen activamente la identidad institucional transmitida por la comunicación, aunque muestran también algunas falencias comunicativas.

Castro-Martínez, et al. (2020) presentan un estudio sobre la comunicación interna y cómo ésta ayuda al compromiso y bienestar de los empleados de una empresa. El trabajo considera como objetivo general investigar sobre la estrategia de comunicación interna de una empresa de seguros y como objetivos específicos el identificar cuáles son las herramientas de comunicación utilizadas por esta empresa para su estrategia de comunicación interna y descubrir qué mecanismos utilizan para fomentar el bienestar laboral y la felicidad de sus colaboradores.

El método de investigación utilizado se basa en el estudio de caso con el uso de técnicas de recolección de datos, revisión bibliográfica, consultas a la página web de la empresa y documentación facilitada por la empresa, además de entrevistas a personal responsable de las áreas de comunicación y gestión.

Entre las conclusiones, indican que esta organización cuenta con una estrategia de comunicación interna donde se trabaja la planificación, integración y organizaciones previas que ayudan a mantener un buen clima laboral y esto genera en sus colaboradores un buen aumento en su desempeño y productividad. Además, hacen uso de un lenguaje cercano, motivador, coloquial e inclusivo, en medios de comunicación tradicionales y digitales.

Hidalgo (2020) analiza la cultura organizacional y su aporte en la comunicación interna en un Centro Terapéutico. El objetivo del estudio es

conocer la relación entre la cultura organizacional y la comunicación interna de este Centro. Para ello realizó un análisis estructural que permite conocer la situación de la cultura organizacional de dicho Centro en el que utilizó un enfoque mixto, cuali-cuantitativo. Esta investigación concluye que una organización alcanza el éxito con la ayuda de un buen funcionamiento de la comunicación interna y externa, donde las personas que trabajan en la organización y su público objetivo deben hacer una unión entre imagen e identidad y si se logra que ambos escenarios funcionen y se complementen, la meta de la organización se verá realizada.

Casas y Roca (2020) realizaron una propuesta de comunicación interna para la promoción de la participación en sistemas de gestión de calidad en el sector público colombiano. Para este trabajo, hacen uso del método de tipo exploratorio con un enfoque mixto basado en el objetivo general de proponer una metodología de comunicación interna para la promoción de la participación de los servidores de sistemas de gestión en las entidades públicas.

Luego del análisis, concluyeron que la comunicación interna tiene una función más informativa y de consulta que una comunicación que promueva la participación. En la gestión de sistemas, se ve necesaria la mejora de las metodologías de comunicación interna que ayuden en el desarrollo de la gestión de calidad para dar un servicio más eficiente, responsable y comprometido con la comunidad.

Asimismo, Tíjaro (2020) presenta una investigación sobre la comunicación interna y las recomendaciones para mejorar el posicionamiento de la

comunicación externa de una empresa dedicada a una aplicación de atención a domicilio para universitarios a través de su cuenta oficial en Instagram.

El objetivo general de este trabajo es presentar recomendaciones para un mejor posicionamiento de la empresa en su cuenta de Instagram basado en los resultados del diagnóstico de la comunicación interna, el análisis interno y externo de dicha empresa. Para esto, usa del método cualitativo mixto y concluye que la empresa presenta una debilidad administrativa y esto lleva a que no se le dé la debida importancia al área de comunicación y marketing, por lo que, su imagen corporativa en las redes sociales no es la mejor y esto repercute en el trabajo interno y los procesos comunicativos asertivos.

Papic-Dominguez (2020) analiza sobre los medios de comunicación interna en los colegios públicos chilenos, con el objetivo de presentar los medios de comunicación interna utilizados por los directivos y docentes y la influencia en el fortalecimiento del enlace cultural y gestión de la organización educativa en los colegios públicos de dos distritos, y para ello opta por un método mixto exploratorio y descriptivo aplicado en 22 Centros Educativos. Por lo que se concluye que el uso de los medios de comunicación es una tendencia, los colegios sí hacen uso de la tecnología y audiovisuales, así como la interrelación personal para la enseñanza.

Arrieta (2019) presenta la investigación sobre las incidencias que da la comunicación interna en el clima institucional en el caso de un Centro Educativo. El objetivo del trabajo de investigación es establecer el trabajo en conjunto entre la comunicación interna y el clima institucional en los diferentes acontecimientos del Centro. Entre los objetivos específicos se considera revisar la eficacia de los

canales de comunicación sobre la innovación implementada y analizar el impacto en el público interno sobre la repercusión de la comunicación interna en el clima institucional.

Para ello, utiliza el método cualitativo en estudio de casos y tiene como conclusión que la información y su transmisión deben ser facilitadores de la relación interpersonal de los colaboradores, por lo que se puede sacar el mayor potencial de la comunicación virtual y la tecnología para que, los mensajes lleguen de manera exacta para evitar una desinformación. También se concluye que el canal de comunicación horizontal debe ser eficiente para la coordinación pedagógica y organización de los docentes, para así contribuir y generar la colaboración de todos.

Jiménez-Marín et al. (2019) presentan una investigación acerca de la influencia de la tecnología en la comunicación interna dentro de las organizaciones. Entre los objetivos específicos se presenta el descubrir el trabajo de las tecnologías en la comunicación, así como también, conocer los desafíos actuales de la comunicación ante los avances tecnológicos, entender el uso de estas nuevas tecnologías con respecto a las necesidades comunicacionales y estudiar como las nuevas tecnologías se adhieren en la comunicación interna.

Los autores realizan esta investigación a través de un análisis FODA de las diferentes herramientas tecnológicas usadas en algunas organizaciones. Concluyeron que las organizaciones deben estar preparadas para los cambios sociales y tecnológicos, por lo que sus empleados deben también ser abiertos y receptivos al cambio, y tener un buen uso de las herramientas tecnológicas de comunicación, ya que así se aprovechan los recursos y nuevas tecnologías.

El aporte de estas investigaciones al presente trabajo es significativo, especialmente para la realización de la estrategia de comunicación interna que se quiere llevar a cabo, así como en el establecimiento de canales y herramientas de comunicación interna, tanto las comunes cómo las digitales que han tenido buenos resultados en otros países.

2.2 Bases teóricas

Los conceptos son muy importantes, pues ayudan a un mejor conocimiento de lo que se va a investigar, por lo que en esta parte del capítulo se desarrollan los conceptos de la teoría de los sistemas en comunicación, y su influencia en la comunicación interna.

2.2.1 Teoría de la comunicación como sistema

Para el desarrollo de la presente investigación se toma como base la Teoría de la Comunicación como Sistema, que se sustenta en los principios de la Teoría General de los Sistemas (TGS), propuesta por Ludwig von Bertalanffy (1968). Esta teoría sostiene que todo sistema está compuesto por elementos interrelacionados que funcionan de manera conjunta y dinámica. Al ser aplicada al ámbito comunicacional, se supera la visión lineal tradicional y se plantea que la comunicación es un proceso complejo, interconectado y en constante transformación, en el que cada componente —emisor, receptor, mensaje, contexto— influye y es influido por los demás (Morin, 2020). Desde esta perspectiva, la comunicación se comprende como un sistema abierto, dinámico y adaptativo. Entre las principales características de esta teoría destacan:

- **La totalidad**, ya que el sistema comunicacional es más que la suma de sus partes.
- **La interdependencia**, pues cada elemento del proceso afecta a los otros.
- **La retroalimentación**, entendida como las respuestas del receptor que pueden modificar el curso del mensaje.
- **La homeostasis y el cambio**, debido a que el sistema tiende al equilibrio, pero también tiene la capacidad de adaptarse.
- **La influencia del contexto**, ya que el entorno social, cultural y físico condiciona y moldea el sistema comunicacional (De Pablos, 2021).

Diversos teóricos han enriquecido esta visión sistémica de la comunicación. Ludwig von Bertalanffy (1968) introdujo el concepto de sistemas abiertos, esenciales para comprender la interacción comunicacional. Norbert Wiener (1948), desde la cibernética, enfatizó la importancia de la retroalimentación en los procesos de información. Paul Watzlawick (1971), desde la Escuela de Palo Alto, concibió la comunicación como un fenómeno relacional e inevitable, reflejado en su conocido axioma: "no se puede no comunicar". Niklas Luhmann (1984), por su parte, aportó una perspectiva sociológica al plantear que los sistemas sociales se constituyen a través de la comunicación. Incluso el modelo de Shannon y Weaver (1949), aunque lineal, sirvió como base para evolucionar hacia una visión más compleja de la comunicación, al introducir elementos como el ruido, la codificación y la retroalimentación.

Lorenzon (2020) refuerza esta idea al señalar que la Teoría General de los Sistemas atraviesa distintas áreas del conocimiento humano, ya que permite explicar y anticipar el comportamiento de los individuos en contextos reales. Su

enfoque interdisciplinario la hace aplicable tanto a sistemas naturales como artificiales, lo que la convierte en una herramienta teórica válida para analizar organismos sociales como las organizaciones.

Esta teoría surge ante la necesidad de comprender en profundidad a las sociedades contemporáneas, los individuos que las integran y sus comportamientos. Desde esta visión, la sociedad se forma a través de actos comunicativos que se producen de manera auto poética, es decir, los sistemas generan y mantienen sus propios elementos mediante códigos y símbolos propios (Hidalgo, 2020). Aunque los sistemas y subsistemas son cerrados y autorreferenciales, en ocasiones se abren para interactuar y complementarse, lo que permite el adecuado funcionamiento del sistema social en su conjunto.

En este sentido, las organizaciones pueden entenderse como sistemas complejos cuya dinámica está influida tanto por factores internos como externos (Casas y Roca, 2020). Cada área de trabajo actúa como un subsistema dentro del sistema organizacional general. Si bien estos subsistemas pueden operar con cierto grado de autonomía, su funcionamiento impacta directamente en el resto, por lo que se hace indispensable una comunicación fluida y coordinada que integre a todos los actores y áreas para alcanzar los objetivos comunes.

Desde esta perspectiva, las organizaciones adquieren una identidad única, que se configura a través de operaciones comunicativas propias del sistema. Según Luhmann, las organizaciones pueden describirse como sistemas sociales diferenciados que operan mediante decisiones comunicativas que generan estructuras, normas y medios para actuar, y que adoptan formas diversas como empresas, instituciones públicas o entidades no lucrativas.

La relevancia de esta teoría radica en que permite comprender la comunicación —organizacional, educativa o interpersonal— como un proceso sistémico, que requiere equilibrio, coordinación y adaptabilidad. Además, facilita la identificación de disfunciones comunicativas y promueve una gestión más consciente y estratégica de la comunicación en contextos humanos e institucionales (Rodríguez y Blanco, 2022).

Por todo ello, esta teoría resulta especialmente pertinente para la presente investigación, ya que plantea un modelo en el que cada área de la institución —entendida como subsistema— mantiene su identidad y funciones propias, pero requiere de los demás para cumplir sus objetivos. Además, al estar todas bajo un sistema general institucional, la comunicación interna cumple un papel fundamental como conector articulador entre los distintos subsistemas. Esta visión permite comprender cómo se configura el trabajo colaborativo y el flujo comunicacional dentro de la organización objeto de estudio.

2.3 Definición de términos

En esta parte del trabajo se verán algunas definiciones de términos importantes sobre la comunicación interna, sus herramientas y estrategias que ayudan a la elaboración de esta investigación sobre la comunicación interna que se desarrollará en el Centro de Discapacidad Intelectual.

2.3.1 Comunicación interna

La comunicación interna es un tipo de comunicación organizacional, que ha ido ganando cada vez más una posición importante, debido a que su aplicación, si es llevada de la mejor manera, puede generar un buen ambiente

laboral y el cumplimiento de las metas organizacionales. Por ello debe llevar una buena gestión y planificación para conseguir resultados positivos. Este tipo de comunicación es también una gran herramienta integral que ayuda a las empresas a ser más eficientes (Charry, 2018; como se citó en Blanca, 2020).

Este tipo de comunicación tiene como objetivo principal el trabajo directo con los responsables de sacar adelante una empresa, desde los directivos hasta los colaboradores, siendo especialmente estos últimos su público objetivo. Por ello “rescata la necesidad de incluir al colaborador en la toma de decisiones de las empresas, con el objetivo de agregarle valor a su trabajo y hacerlos partícipes del logro de sus objetivos” (Gemucio-Dagron, 2010; Bergman et al. 2016; Vizcaya et al. 2017; como se citó en Pezo 2019).

En tal sentido, la comunicación interna es actualmente un reto para las organizaciones, no solo para aquellas que tienen muchos empleados o varias áreas de trabajo, sino también es de mucha importancia para el desarrollo de la comunicación en organizaciones medianas y pequeñas, instituciones y organizaciones sin fines de lucro, ya que la efectividad y el adecuado uso de recursos dependen de una buena comunicación interna, debido a su carácter transversal y su función integradora (Casas y Roca, 2020).

Si este tipo de comunicación es escaso o deficiente en una organización, según Ramírez, et al. (2020), los colaboradores no se enteran lo que hacen sus compañeros, los jefes no llegan a tener información necesaria, los supervisores no logran dar las instrucciones necesarias y no se obtiene un buen trabajo en general, no hay colaboración pues los trabajadores no logran transmitir sus necesidades, opiniones y sentimientos.

2.3.2 Tipos de comunicación interna

La comunicación interna se organiza de acuerdo con el lugar en la jerarquía que tienen las personas involucradas y depende de niveles que se comunican entre sí, estos ayudan a que los mensajes se den de acuerdo a los puestos de jerarquía, como son:

Comunicación descendente

Es aquella que se da desde las áreas de niveles altos según la jerarquía y va hacia los niveles más bajos. Su prioridad es el interés de la empresa, se centra en el nivel de productividad de los trabajadores, y se da correctamente cuando el mensaje es transmitido de manera concreta y adecuada. De esta manera, el colaborador tiene un mejor conocimiento de lo que debe hacer, además, es importante porque a través de este tipo de comunicación, el empleado conoce la misión, visión y objetivos de la empresa en la que trabaja. Su objetivo es proporcionar instrucciones claras y específicas. Sin embargo, si no se realiza de la mejor manera en este tipo de comunicación puede perderse el valor comunicativo que lleva el mensaje (Altamirano, 2020).

Comunicación ascendente

Este tipo de comunicación se da desde los niveles bajos de la jerarquía hacia los niveles altos, ayuda a preguntar, a presentar problemas y sugerir a los colaboradores, además les permite exponer sus necesidades promoviendo el aporte de ideas para mejorar la misión de la empresa. Proporciona a los directivos retroalimentación indicada acerca de los problemas de la organización que desde su posición no se perciben con facilidad. También les permite conocer

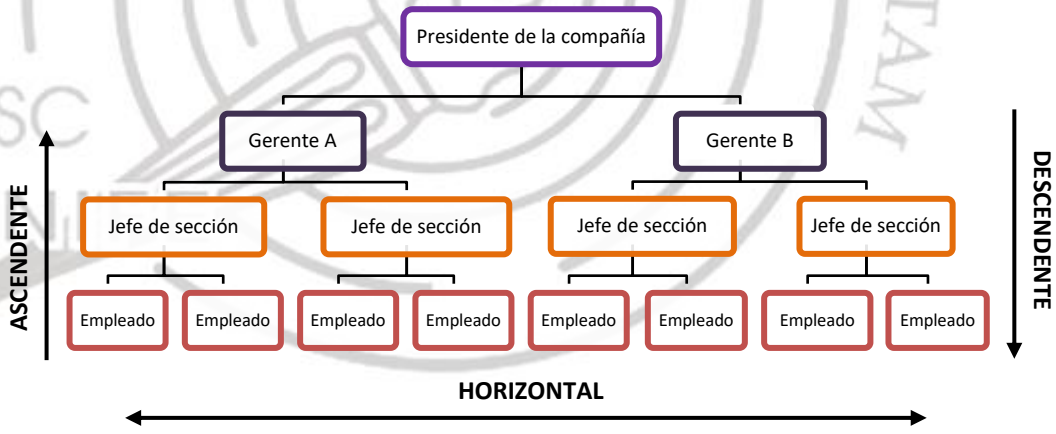
el clima de la organización y resolver problemas que pueden provocar un problema a la organización de no ser resueltos de manera oportuna.

Comunicación horizontal

Es la que se da entre pares, comunicación entre mismas áreas y empleados que conforman un mismo equipo, y se ha convertido en este último tiempo con los nuevos modelos de *management* en el tipo más usado porque ayuda a tener un trabajo más dinámico, con una comunicación que permite la coordinación y buen trabajo en equipo. Esto influye en el clima laboral de manera positiva y logra satisfacer las relaciones interpersonales, además que ayuda a que los mensajes ascendentes y descendentes lleguen correctamente.

Figura 1

Tipos de Comunicación Interna



Nota. Se detallan los procesos de comunicación que se presentan en las organizaciones desde una perspectiva de cargos administrativos y gerenciales. Elaborado: Hidalgo, 2020, p.26.

2.3.3 Canales de comunicación interna

Los canales son las formas por las que pasa el mensaje o la información, y dentro de la comunicación interna se tienen dos formas que son: la comunicación formal que se da en aspectos netamente laborales y utiliza canales formales como circulares, cartas, entre otros, es la que tiene más peso a nivel de información laboral y por la que se dan los mensajes más importantes de la organización, y la comunicación informal que es por la que pasa la información por canales no oficiales como conversaciones cotidianas, encuentros en lugares de paso de la empresa, en comidas, entre otros (Alonso et al., 2020).

Blanca (2020) comenta que estos canales son necesarios para la creación de vínculos dentro de la organización, pues sus resultados serán mayores o menores, según la comunicación que se realice. Estos dos canales deberían darse continuamente en una empresa, y cuentan con herramientas de apoyo para que el mensaje llegue de manera directa, especialmente los formales, que pueden ser:

Boletines internos físico y digital

Conocidos también como *newsletters*, son una herramienta donde se presentan informes mensuales o semanales al trabajador con noticias de interés, información importante y de actividades realizadas que se realizarán dentro de la organización. Esta herramienta tiene un carácter pasivo, pero no por ello no deja de ser de gran ayuda. Solo se necesita tener un correo electrónico para que llegue la información de manera automática y sin esfuerzo.

Carteleras informativas

Estas pueden colocarse en distintas áreas de la organización, así como en una ubicación general, normalmente en lugares visibles para todos los colaboradores. Su propósito es brindar información sobre diversos acontecimientos de la empresa a través de notas informativas, fotos, infografías y otros elementos que capten la atención. Aunque lo digital ha ganado protagonismo, la cartelera sigue siendo relevante, especialmente para los trabajadores de operaciones o labores manuales, ya que es accesible para todos y tiene un gran impacto.

Intranet

Es una herramienta que en los últimos años se ha ido incorporando a las organizaciones, ya que es un sistema de redes computarizadas, a la que pueden ingresar solo los miembros de la organización. Es una herramienta de rápida instalación, permite el acceso de datos internos, muchos de los contenidos e información interna pueden ser enviados a través de este medio y no requiere de mucha inversión, por lo que resulta muy útil para las empresas e instituciones (Jímenez-Marín et.al. 2019).

Correo electrónico

Es actualmente el más utilizado por las organizaciones y se ha convertido en una forma de incentivar a la pertenencia de los colaboradores, además que permite una respuesta más rápida con una mínima inversión. Es una herramienta muy fácil de adaptarse y ofrece varias posibilidades de comunicación dependiendo del mensaje, el destinatario y los objetivos (Chun, 2020).

Redes sociales

Sin bien es cierto, las redes sociales son de uso más informales en la comunicación, se han convertido actualmente en nuevas herramientas para mantener sobre todo la identidad y pertenencia a la organización, donde los colaboradores pueden comunicarse y tener mayor información de manera más cotidiana, por ejemplo, a través del Facebook, Instagram y WhatsApp.

Esto no quita el gran uso que se está dando en las organizaciones, debido a que proporciona un incremento en la productividad y rendimiento de los colaboradores a través de diferentes plataformas de colaboración e interacción (Deloitte, 2018 como se citó en Vega, 2020).

Estos conceptos se pondrán en práctica en la elaboración de este proyecto de investigación, por lo que su aporte es muy importante, además que dichos conceptos se complementan con esta investigación.

2.3.4 Estrategia de comunicación interna

Las estrategias de comunicación se han realizado desde los años 90, tiempo en el que las exigencias del mercado han ido creciendo, por lo que, las empresas se han visto con nuevos retos para salvar sus negocios. Donde la reputación e imagen eran importantes para crear fidelidad y confianza en sus públicos objetivos tanto internos como externos (Tíjaro, 2020).

En tal sentido, la estrategia es un punto muy importante para sacar adelante una organización, requiere de un trabajo profundo del conocimiento de

los objetivos y metas de las empresas, y para llevarla a cabo se necesitan una serie de instrumentos, canales y herramientas viables y factibles orientadas a dar soluciones a los problemas de la empresa (Chamorro, 2020). Para esto se necesita del trabajo de uno o varios responsables en llevar a cabo la estrategia, que vendrían a ser preferentemente profesionales en comunicación dentro de una empresa (Aguirre, 2020).

Tour y Monserrat, 2014, como se citó en Blanca, (2020) muestra una estructura para realizar una estrategia de comunicación empezando en primer lugar por un análisis de situación donde se recopila toda la información, luego vendría un diagnóstico donde se manifieste la situación actual de la organización. Una vez realizados el análisis y el diagnostico, se elaboran los objetivos de comunicación interna para luego determinar la estrategia a utilizar y finalmente llevarlas a cabo a través de los planes de acción en un tiempo determinado.

Es por ello que la elaboración de una estrategia de comunicación es muy importante para la organización, debido a que se necesita un lineamiento por el que caminar hacia la solución de un problema y requiere de una elaboración seria y dedicada que lleve a la ejecución, por lo que, se necesita cada vez más generar conciencia de su necesidad en todas las áreas de una empresa, especialmente en los directivos y responsables de comunicación (Casas y Roca, 2020).

2.3.5 El Centro de Discapacidad Intelectual

El Centro de Discapacidad Intelectual fue fundado en el año 1993 por una familia ecuatoriana para acoger a mujeres adultas con dicha condición.

Actualmente, la institución está a cargo de una comunidad de mujeres religiosas, a través de la Fundación Nos Necesitan Ecuador, y acoge, a través de sus diversos programas externos o de residencia, a más de 50 mujeres adultas con la condición de discapacidad intelectual leve o moderada.

A partir del 2004 se incrementó la cobertura de los servicios del Centro de formación pedagógica, de rehabilitación y otros. Se inició con aproximadamente 25 alumnas el 2004 y en los siguientes años nuevas alumnas fueron admitidas, siendo el número actual de 50 señoritas en los diferentes programas y de 19 colaboradores contratados, además de contar con voluntarios y pasantes.

Ese mismo año se inició la planificación que incluía el "Programa de Formación para la Inclusión Laboral". En el 2006, se terminó la preparación del primer grupo de alumnas para ser incluidas laboralmente; en abril del 2007 se dio la primera inclusión laboral bajo la modalidad de empleo con apoyo en la empresa 3M. El siguiente año se incluyeron dos alumnas más, y el 2009 fueron tres más en otras empresas privadas. Las inclusiones laborales siguieron en los siguientes años, en 2010 se realizó el convenio con un banco reconocido y se dio inicio al "Centro Especial de Empleo" donde actualmente trabajan 24 señoritas.

Los programas externos incluyen: Programas formativos y de capacitación, con talleres de formación integral para la transición a la vida adulta; talleres de reforzamiento de habilidades cognitivas; talleres de capacitación para el trabajo; talleres socio-recreativos, además de contar con un programa de Inclusión Laboral, que incluye talleres de habilidades laborales, así como el servicio de coaching laboral desde la institución y en la empresa inclusiva. El

programa interno incluye los servicios de acogida temporal (Residencia temporal) o continua (Residencia permanente).

En la actualidad, el 60% de las señoritas se encuentran incluidas laboralmente en siete empresas reconocidas en la sociedad guayaquileña, y han mantenido su puesto de trabajo de manera estable y satisfactoria desde hace aproximadamente diez años, mientras que el 40% continúa formándose y capacitándose para su inclusión laboral.

- **Misión**

El Centro tiene como misión formar integralmente desde la fe católica y capacitar a mujeres adultas con discapacidad intelectual, autónomas, sin otras discapacidades asociadas, para una exitosa inclusión social y laboral exitosa, y así ayudarlas a tener un mejor bienestar integral.

- **Visión**

Ser reconocidos a nivel local como el mejor Centro de formación integral y de capacitación continua para una exitosa inclusión social y laboral de mujeres adultas con discapacidad intelectual leve o moderada, autónomas y sin discapacidades asociadas.

- **Objetivos**

1) Promover la solidaridad a favor de las personas más necesitadas a través de obras sociales en el campo de la salud, la educación, asistencia y promoción humana.

2) Brindar programas destinados a dar residencia, alimentación, cuidado diario, apoyo psicológico y de rehabilitación integral a mujeres adolescentes y adultas con discapacidad intelectual.

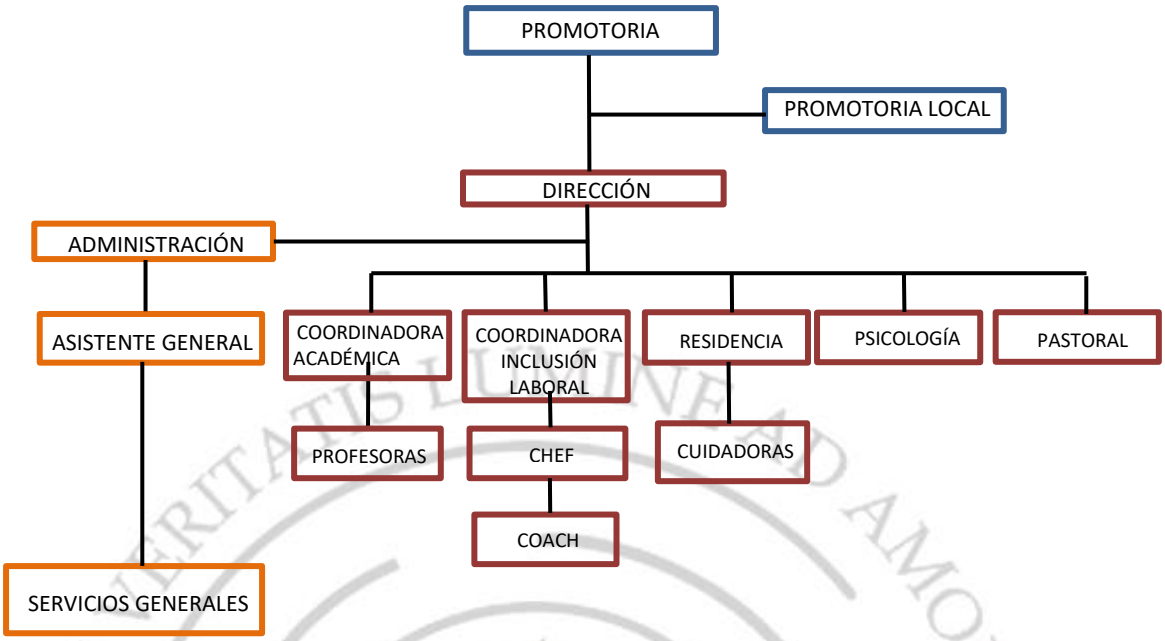
3) Brindar programas externos de formación integral y de capacitación para la inclusión laboral a mujeres adolescentes y adultas con discapacidad intelectual.

4) Ofrecer a la sociedad servicios de sensibilización hacia la población con discapacidad intelectual y promover a través de programas de capacitación laboral continua la inclusión social y laboral de esta población.

Con respecto a la comunicación, el Centro carece de un área de comunicaciones propiamente, desde que ha sido fundado se ha hecho conocido por algunos lanzamientos en medios locales y por las recomendaciones boca a boca, mientras que en la comunicación interna no se ha dado un proceso formal desde su fundación. Cuenta con un organigrama bastante sencillo donde las comunicaciones entre los colaboradores se han dado más por áreas de trabajo que de manera general, lo que ha llevado a que varios de los colaboradores no se sientan parte del mismo y no encuentren una identidad en su lugar de trabajo.

Figura 2

Organigrama del Centro de Discapacidad Intelectual



Nota. Se aprecia los cargos directivos del Centro mediante un organigrama que establece las jerarquías institucionales. Elaboración propia

El Centro cuenta con 20 colaboradores, en áreas de dirección, administración, residencia, inclusión laboral, formación, psicología y servicios generales, donde la gran mayoría son mujeres, solo se cuenta con la presencia de un varón.

CAPÍTULO III: MÉTODO

En este capítulo se aborda la metodología de la investigación, se presenta el nivel, tipo y diseño de la investigación que ayudan a la elaboración de este proyecto. Se presenta también a los participantes que son la población de estudio. Además, se observa la variable eje de la investigación, que, para desarrollarla mejor, se mencionan las técnicas e instrumentos de recolección de datos y sus procedimientos que permiten conocer de manera real y actual el problema de investigación, y para poder llegar a una solución se usarán las técnicas de procedimiento y análisis de datos.

3.1 Nivel, tipo y diseño de investigación

La presente investigación se ubica en un nivel descriptivo, ya que tiene como propósito identificar y caracterizar los aspectos relevantes del fenómeno comunicacional en el Centro de Discapacidad Intelectual en Guayaquil, sin intervenir directamente en él. Se enmarca en un **enfoque mixto,** al combinar el análisis cualitativo y cuantitativo. Desde **lo cualitativo**, se centra en la comprensión profunda de las experiencias, percepciones y significados que los participantes atribuyen a su realidad cotidiana (Flick, 2021) y desde el enfoque **cuantitativo,** se recopilan y analizan datos numéricos a través de un cuestionario estructurado, lo que permite obtener una visión más amplia y objetiva del estado actual de la comunicación interna en la institución.

En cuanto al diseño metodológico, se adopta una perspectiva fenomenológico-hermenéutica, adecuada para interpretar cómo los colaboradores viven y entienden los procesos de comunicación interna. Este

diseño permite, mediante el uso de entrevistas semiestructuradas y fichas de observación, acceder al sentido que los sujetos otorgan a sus vivencias. Según Creswell y Poth (2022), este enfoque busca captar el significado de las experiencias humanas en contextos específicos, lo que resulta especialmente útil en estudios sociales y educativos. Así, la investigación no solo describe una situación, sino que la interpreta con el fin de proponer un plan de mejora coherente con las necesidades del Centro.

Además, se cuenta con un diseño No Experimental transversal, en la medida en que se aplicó un cuestionario a los participantes para conocer sus pareceres con relación a la comunicación interna del Centro.

3.2 Participantes

Los participantes son el grupo de personas u objetos de estudio que forman parte de la investigación, y su selección se realiza en función de las características que puedan aportar al desarrollo del estudio. En este caso, se ha seleccionado a los 19 colaboradores del Centro de Discapacidad Intelectual de la ciudad de Guayaquil, Ecuador. La elección se ha hecho mediante un muestreo no probabilístico, ya que se trata de una población escogida intencionalmente por su relación directa con los objetivos y beneficios de esta investigación. A continuación, se presentan en detalle las características de los participantes en las siguientes tablas:

Tabla 1

Edades de los colaboradores

Edades	***f***	**%**	**Total**

Entre 20 - 30 años	2	10.5	2
Entre 30 - 40 años	4	21.1	4
Entre 40 - 50 años	10	52.6	10
Entre 50 – 60	3	15.8	3
Total	**19**	**100.0**	**19**

Nota. Registro de las edades de los colaboradores del Centro de Discapacidad Intelectual en Guayaquil Ecuador. 2020

En la tabla 1 se observa que más de la mitad de los colaboradores se encuentran entre los 40 y 50 años (52.6%), mientras que 3 están entre los 50 y 60 (13.8%) y los de menor edad son 2 que van de los 20 a 30 años (10.5) ellos son la minoría.

Tabla 2

Sexo de los colaboradores

Sexo	***f***	**%**	**Total**
Femenino	18	94.7	18
Masculino	1	5.3	1
Total	**19**	**100.0**	**19**

Nota. Registro del sexo de los colaboradores del Centro de Discapacidad Intelectual en Guayaquil Ecuador. 2020

En la tabla 2 se muestra que 18 de los colaboradores son de sexo femenino (94.7%) mientras que solo 1 es de sexo masculino (5.3%).

Tabla 3

Nacionalidad de los colaboradores

Nacionalidad	***f***	**%**	**Total**
Ecuatoriana	17	89.5	17
Peruana	2	10.5	2

Total	**19**	**100.0**	**19**

Nota. Registro de la nacionalidad de los colaboradores del Centro de Discapacidad Intelectual en Guayaquil Ecuador. 2020

En la tabla 3 se observa que 17 son de nacionalidad ecuatoriana (89.5%) que son la mayoría, mientras que 2 son de nacionalidad peruana (10.5%).

Tabla 4

Nivel de instrucción de los colaboradores

Nivel de instrucción	***F***	**%**	**Total**
Masterado	2	10.5	2
Superior	11	57.9	11
Secundaria completa	4	21.1	4
Primaria completa	2	10.5	2
Total	**19**	**100.0**	**19**

Nota. Registro del nivel de instrucción de los colaboradores del Centro de Discapacidad Intelectual en Guayaquil Ecuador. 2020

En la tabla 4 se muestra que 11 colaboradores cuentan con estudio superior (57.9%) son más de la mitad, mientras que 2 tienen primaria completa (10.5%) y 2 de los colaboradores tienen una maestría (10.5%).

Tabla 5

Tiempo de trabajo de los colaboradores

Tiempo de trabajo	***f***	**%**	**Total**
Entre 1 - 3 años	9	47.4	9
Entre 4 - 6 años	4	21	4
Entre 7 - 9 años	1	5.3	1
Entre 10 - 12 años	2	10.5	2
Entre 13 - 16 años	3	15.8	3

Total	**19**	**100.0**	**19**

Nota. Registro del tiempo de trabajo de los colaboradores del Centro de Discapacidad Intelectual en Guayaquil Ecuador. 2020

Se observa en la tabla 5 que 9 de los colaboradores tienen entre 1 y 3 años trabajando en el Centro (47.4%) mientras que 3 tienen entre 13 y 16 años en el Centro (15.8%) son los más antiguos.

Tabla 6

Puesto laboral de los colaboradores

Puesto laboral	***F***	**%**	**Total**
Promotoría local	1	5,26	1
Directora	1	5.26	1
Asistente administrativa	1	5.26	1
Profesora	2	10.52	2
Coordinadora Inclusión Laboral	1	5.26	1
Encargada de Residencia	1	5.26	1
Encargada de Pastoral	1	5.26	1
Psicóloga	1	5.26	1
Chef Centro Especial de Empleo	1	5.26	1
Coach Laboral	1	5.26	1
Tutora cuidadora	3	15,78	3
Tutora auxiliar	1	5.26	1
Mensajería	1	5.26	1
Cocina	1	5.26	1
Limpieza	1	5.26	1
Mantenimiento	1	5.26	1
Total	**19**	**100**	**19**

Nota. Registro de los puestos de trabajo de los colaboradores del Centro de Discapacidad Intelectual en Guayaquil Ecuador. 2020

En la tabla 6 se observa que 14 colaboradores ocupan únicamente su puesto de trabajo que suman el 73.7 %, mientras que 2 son profesoras (10.52%) y 3 son tutoras de residencia.

Tabla 7

Área de trabajo de los colaboradores

Área de trabajo	***F***	**%**	**Total**
Promotoría	1	5.2	1
Dirección	1	5.2	1
Administración	1	5.2	1
Área académica	2	10.5	2
Inclusión laboral	3	15.8	3
Psicología	1	5.2	1
Residencia	5	26.3	5
Pastoral	1	5.2	1
Servicios generales	4	21.1	4
Total	**19**	**100.0**	**19**

Nota. Registro de las áreas de trabajo de los colaboradores del Centro de Discapacidad Intelectual en Guayaquil Ecuador.

En la tabla 7 se observa que el área con mayores colaboradores es el área de Residencia con 5 colaboradores (26.3%) mientras que las áreas de Promotoría, Dirección, Administración, Psicología y Pastoral cuentan con un solo colaborador.

3.3 Variable de la investigación

La variable es una propiedad que se da a algún objeto, persona, situación o fenómeno, que, aunque pueda tener una identidad propia, varía de acuerdo a la situación que presenta su entorno, si no lo hiciera no sería variable y puede tener uno o más valores. Por ello, la identificación y desarrollo de una variable es muy importante en una investigación, debido a que esta se convierte en su objeto de estudio.

En tal sentido, en esta investigación la variable será la comunicación interna que es un conjunto de actividades comunicacionales desarrolladas para una organización, donde sus funciones principales son la de informar, integrar y motivar a sus colaboradores para lograr los objetivos organizacionales.

Esta variable se mide a través de un cuestionario de preguntas cerradas, entrevistas estructuradas y una ficha de observación, teniendo en cuenta todos los indicadores presentados en la siguiente matriz:

Tabla 8

Categorización de la variable: Diagnóstico

Categoría	subcategoría	Criterios	Enunciados / PREGUNTAS
Comunicación Interna: Conjunto de actividades ejecutadas por toda organización con el objetivo de brindar información, orientar comportamientos, el cambio, el aprendizaje y mantener una buena relación entre los colaboradores que la integran, lo mencionado	**1 Categoría:** Diagnóstico de la Comunicación Interna	**Comunicación Ascendente.- F**luye hacia un nivel superior en el grupo o la organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, informarle hacia el progreso de las metas y darles a conocer problemas actuales. **(Blas 2019, p 9)**	Es buena la comunicación que tiene con dirección, hermanas y jefes inmediato Informa sobre las necesidades de su área Se siente escuchada por dirección hermanas y jefes inmediatos Da su opinión en las reuniones del Centro Son correctos los canales de comunicación que se usan en la institución Encuentra barreras de comunicación con la dirección, hermanas y jefes inmediatos
			Conoce la misión, visión y objetivos del Centro

mediante diversos medios que logren informar, unificar y motivar. (Salazar y Chaupis 2018, p 13)	Comunicación Descendente: De los niveles superiores hacia los inferiores. "Este punto es muy importante dado que, si los empleados se sienten informados o tienen unas pautas, nuevamente se sentirán parte de la empresa para la que trabajan". (Marín et. al 2019, p 184)	Conoce el organigrama del Centro Sabe cuáles son sus funciones de trabajo Está informado sobre los cambios, novedades y acontecimientos de Centro Su relación laboral con dirección, hermanas y jefes inmediatos Recibe a tiempo información necesaria para realizar su trabajo Considera que su trabajo es valorado Se sabe parte de la Familia Educativa
	Comunicación Horizontal: Se da entre los niveles." Es un flujo de gran importancia, ya que genera organización y unión. Es producida entre personas de igual nivel jerárquico, es decir personas que comparten el mismo rango... Nace de una necesidad, de que todo funcione en sincronía". (Hidalgo 2020, p 29)	Es adecuada y fluida la comunicación con sus compañeros de trabajo Logran solucionar las dificultades laborales en conjunto Encuentran un ambiente laboral agradable en el Centro Encuentran barreras de comunicación con otras áreas de trabajo Tienen espacios de interacción con sus compañeros de trabajo Conoce las funciones de los demás colaboradores

Nota: Elaboración de la Matriz de consistencia sobre la categorización del diagnóstico de la presente investigación.

En la tabla 8, se observa la elaboración de la matriz de consistencia de la presente investigación y se muestra que la variable es la comunicación interna, la categoría es el diagnóstico, las comunicación ascendente, descendente y horizontal, las subcategorías con los indicadores que vienen a ser los colaboradores del Centro de Discapacidad Intelectual y los ítems las maneras de cómo se da la comunicación en el Centro.

La comunicación interna también cuenta con los tipos de comunicación diagonal ascendente y diagonal descendentes, que no se toman en cuenta en

este trabajo de investigación, debido a que no son comunicaciones usadas en la institución de estudio, por ello se contó con las comunicaciones habituales y más usadas que son la comunicación ascendente, descendentes y horizontal.

Tabla 9

Categorización de la variable: Plan de comunicación Interna

Categoría	Subcategoría	Criterios	Criterios
Comunicación Interna:	**2 Categoría:** Plan de comunicación Interna	Resumen Ejecutivo	Falencias en el manejo de la comunicación interna Elaboración del plan de comunicación interna La realidad interna de la institución como la relación interpersonal y la realidad económica y social Mejora en los canales de comunicación interna Beneficia en primera instancia a los colaboradores, las señoritas estudiantes del Centro y sus familias, y la comunidad
		Problema a Resolver	Se encuentra una comunicación autoritaria Mal uso de los canales de comunicación interna Falta de comunicación entre las diferentes áreas de trabajo,
		Objetivo de la Propuesta Comunicacional	Promover a través de un plan de comunicación interna la mejora de las relaciones interpersonales y el uso adecuado de los canales de comunicación
		Estrategia Comunicacional	Mejorar las relaciones interpersonales Generar una mayor integración entre los colaboradores del Centro de Discapacidad Intelectual
		Discurso Comunicacionales	Familiar, cercano, entusiasta, optimista y sencillo para que pueda llegar a todos los colaboradores de las diferentes áreas de trabajo
		Programación de Actividades	Programa de capacitaciones y talleres formativos Correo electrónico institucional Boletín virtual mensual Cartelera informativa Reuniones mensuales con todo el personal Reuniones presenciales por áreas Actividades de integración Talleres de coaching laboral Manual de inducción

		Decálogo del buen trato Valor del bimestre Almuerzo juntos
	Presupuestos	$1290

Nota: Elaboración de la Matriz de consistencia sobre la categorización del plan de comunicación interna de la presente investigación.

En la tabla 9 se observa la categorización del plan de comunicación interna propuesto en este proyecto, donde se presentan cada uno de los puntos a elaborar que son las subcategorías que parten de la categoría que es el mismo plan de comunicación interna.

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos

Al tratarse de un trabajo fenomenológico-hermenéutico, la finalidad es abordar la problemática actual de la comunidad o sociedad seleccionada, a partir de su participación activa y los recursos obtenidos. El proceso inicia con un diagnóstico detallado, para lo cual se realiza un estudio minucioso del fenómeno con el fin de identificar los problemas de comunicación interna que afectan el desempeño y el clima laboral. Para obtener el diagnóstico y determinar los problemas, se utilizarán tres técnicas de recolección de información, las cuales son:

3.4.1 Observación participante

Esta técnica consiste en la elaboración de un diario de campo escrito, en el que se registran, mediante una observación activa, los distintos sucesos que ocurren en un contexto específico. Permite documentar las evidencias relevantes para el estudio del lugar donde se desarrolla la investigación (Rivero, 2020).

3.4.2 Entrevista

La entrevista consiste en un proceso de interacción directa entre el entrevistador, quien formula las preguntas, y el entrevistado o entrevistados, quienes responden. Su propósito es obtener información relevante que contribuya a la investigación a partir de la mirada de los implicados en el proceso de comunicación interna.

Para lograr un diagnóstico efectivo sobre las necesidades comunicacionales en la institución, es fundamental contar con un diseño adecuado que facilite la participación de los entrevistados. En este sentido, se utilizarán preguntas abiertas que permitan a los participantes expresar sus opiniones de manera libre y sin inconvenientes.

3.4.3 Encuesta

La encuesta es una técnica de recopilación de datos a través de la realización de preguntas, para analizar a las personas, situaciones entre las personas o entre instituciones que son parte de una población de estudio. No tiene una cantidad determinada de sujetos, y estos pueden o no presentar características similares, es decir estudia la diversidad (Fink, 2003 en Jansen, 2012 como se citó en Tafur 2020).

A. Guía de observación participante

Esta guía de observación o ficha de observación es participante porque la observación la realiza quien es parte del entorno investigado, que se introduce en el contexto y realidad del lugar a investigar. Es parte del grupo de estudio y describe cada uno de los acontecimientos de los participantes y sus

interacciones. En tal sentido, esta herramienta permite la observación de los diferentes comportamientos, situaciones y comunicación de los colaboradores del Centro en las diferentes áreas de trabajo y desde su puesto laboral.

Tabla 10

Ficha técnica sobre la Guía de Observación sobre la comunicación interna en el Centro de Discapacidad Intelectual

FICHA TÉCNICA	
Nombre:	Guía de Observación sobre la comunicación interna
Autor:	Rocío Hinostroza Pecho
Procedencia:	Guayaquil, Ecuador
Aplicación:	Área administrativa, académica, inclusión laboral, psicología, Residencia, pastoral, servicios generales y promotoría
Ámbito de la Aplicación:	Centro de Discapacidad Intelectual
Duración de la aplicación:	Dos meses
Finalidad:	Evaluar la comunicación interna del Centro de Discapacidad Intelectual
Participantes:	Observación de la comunicación interna en las áreas: administrativa, académica, inclusión laboral, psicología, Residencia, pastoral, servicios generales y promotoría
Descripción del Instrumento	Posee una variable: comunicación interna. Existen tres categorías: la comunicación ascendente, descendente horizontal

Nota. Se aprecia en la tabla la ficha técnica de la guía de observación del trabajo de investigación. Elaboración propia.

En la tabla 10 se observa la ficha técnica de la guía de observación de la presente investigación, para evaluar la comunicación interna entre los colaboradores de las diferentes áreas como las áreas administrativa, académica, inclusión laboral, psicología, Residencia, pastoral, servicios generales y

promotoría, en la que se observan tes categorías: la comunicación ascendente, descendente y horizontal.

B. Cuestionario en la escala de Likert

El cuestionario son preguntas formuladas generalmente por escrito a los participantes para observar sus diferentes opiniones sobre el tema a investigar (Rivero, 2020), en tal sentido, esta investigación se realiza a todos los colaboradores del Centro de Discapacidad Intelectual, con preguntas cerradas para poder elaborar un resultado basado en la escala de Likert, para así conocer los grados de conformidad del personal, como sus actitudes frente la comunicación interna y al ambiente laboral.

Tabla 11

Ficha técnica del Cuestionario de comunicación interna

FICHA TÉCNICA	
Nombre:	Cuestionario de actitudes y opiniones
Autor:	Rocío Hinostroza Pecho
Procedencia:	Guayaquil, Ecuador
Aplicación:	Área administrativa, académica, inclusión laboral, psicología, Residencia, pastoral, servicios generales y promotoría
Ámbito de la Aplicación:	Centro de Discapacidad Intelectual
Duración de la aplicación:	30 minutos
Finalidad:	Conocer las actitudes y opiniones del personal sobre la comunicación interna y el desempeño y clima laboral.
Dinámica:	Aplicación del documento: espacio académico sin distractores.
Participantes:	Los colaboradores de las áreas: administrativa, académica, inclusión laboral, psicología, Residencia, pastoral, servicios generales y promotoría
Descripción del Instrumento	posee una variable: comunicación interna. existen tres categorías: la comunicación ascendente (11 preguntas), descendente (14 preguntas), horizontal (8preguntas).

Nota. Se aprecia en la tabla la ficha técnica de la guía de la encuesta de preguntas cerradas. Elaboración propia.

En la tabla 11 se observa la elaboración de la ficha técnica de la guía para la encuesta de preguntas cerradas que se realiza a los colaboradores de las diferentes áreas laborales del Centro de Discapacidad Intelectual en Guayaquil, Ecuador. Este instrumento se aplica en el Centro con una duración de 20 minutos, donde los colaboradores responden a 11 preguntas de comunicación ascendente, 14 de comunicación descendente y 8 de comunicación horizontal, y las desarrollan en una de las aulas académicas sin ninguna distracción.

C. Guía de entrevista semiestructurada

Las entrevistas semiestructuradas permiten al investigador formular preguntas según su criterio y, si lo considera necesario, añadir nuevas interrogantes durante el proceso (Piza et al., 2019). En este caso, se aplicaron a un colaborador de cada área, utilizando como base el cuestionario anterior, pero brindando al entrevistado la oportunidad de explayarse y compartir sus sugerencias libremente.

Tabla 12

Ficha técnica sobre la Guía de Entrevista de la comunicación interna

FICHA TÉCNICA	
Nombre:	Entrevista semi estructurada de opinión sobre Comunicación interna
Autor:	Rocio Hinostroza Pecho
Procedencia:	Guayaquil, ecuador
Aplicación:	Área administrativa, académica, inclusión laboral, psicología, Residencia, pastoral, servicios generales y promotoría
Ámbito de la Aplicación:	Centro de Discapacidad Intelectual
Duración de la aplicación:	45 minutos
Finalidad:	Conocer las opiniones sobre la comunicación interna y el desempeño y clima laboral
Dinámica:	Se permitirán las repreguntas por parte del investigador para esclarecer algún punto en la conversación.
Participantes:	Un representante de cada área laboral administrativa, académica, inclusión laboral, psicología, Residencia, pastoral, servicios generales y promotoría
Descripción del Instrumento	Posee una variable: comunicación interna. existen tres categorías: la comunicación ascendente (10 preguntas), descendente (10 preguntas), horizontal (4 preguntas). colocar el número de preguntas para cada categoría

Nota. Se aprecia en la tabla la ficha técnica de la guía de entrevista semi estructurada. Elaboración propia

En la Tabla 12 se presenta la ficha técnica de la guía de entrevista estructurada aplicada a un colaborador representante de las distintas áreas laborales: administrativa, académica, inclusión laboral, psicología, residencia, pastoral, servicios generales y promotoría del Centro de Discapacidad Intelectual ecuatoriana. El objetivo de esta entrevista es conocer las opiniones de los participantes sobre la comunicación interna, el desempeño y el clima laboral en la institución. La entrevista tiene una duración de 45 minutos. Su contenido consta de 10 preguntas relacionadas con la comunicación ascendente, 10 preguntas sobre la comunicación descendente y 4 preguntas sobre la comunicación horizontal, con la posibilidad de realizar repreguntas para aclarar cualquier punto del diálogo.

3.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Las técnicas de procesamiento de datos aplicadas en esta investigación incluyen la observación participante, la entrevista y el cuestionario. En la observación participante, se utiliza la ficha de observación para registrar y describir las irregularidades que ocurren en la comunicación interna del Centro de Discapacidad Intelectual, así como la existencia o ausencia de documentos relevantes. En el caso de las entrevistas, el procesamiento de datos se realiza mediante la transcripción textual de las respuestas proporcionadas por los participantes seleccionados. Por último, para el cuestionario, se emplea Excel con el fin de cuantificar las respuestas obtenidas, ya que estará diseñado utilizando la escala Likert.

Flores-Kanter y Medrano (2019) afirman que el análisis de datos es muy importante, pues consiste en la identificación de los temas y categorías que ayudarán a la elaboración de un proyecto. Es aquí que se empieza observar si el método aplicado va a funcionar o no y si los objetivos serán alcanzados.

En tal sentido, en la ficha de observación y la descripción que se desarrollan, se realiza un análisis de contenido de la información recabada. En el caso de la entrevista, se elabora una codificación de acuerdo a la comunicación interna y como afecta al clima laboral; finalmente a los cuestionarios se realiza la descripción de acuerdo a las respuestas que dan los participantes.

CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO

Este capítulo tiene como objetivo realizar un diagnóstico situacional de la comunicación interna en el Centro de Discapacidad Intelectual. Para ello, se emplean diversos instrumentos basados en la participación de los colaboradores y el análisis correspondiente, lo que permite identificar la problemática comunicacional en la institución. A partir de este diagnóstico, se desarrollará el plan de comunicación interna, que constituye el objetivo general de este proyecto de investigación.

4.1 Resultado

Para la elaboración de este diagnóstico, se aplicaron tres instrumentos: un cuestionario con respuestas en escala de Likert completado por los 19 colaboradores de todas las áreas del Centro de Discapacidad Intelectual, una entrevista semiestructurada realizada a tres colaboradores, y una ficha de observación participante. La validación de estos instrumentos se realizó mediante un juicio de expertos, obteniendo un 83.75 % de aprobación, lo que permitió proceder con la elaboración del diagnóstico.

A continuación, se presentan los resultados de los diferentes instrumentos realizados, en el que se observan los cuadros de la encuesta realizada, complementada con las respuestas más relevantes de las entrevistas y los puntos resaltantes de la ficha de observación participante.

4.1.1 Comunicación en general

A continuación, se presentan las tablas con los resultados generales de las preguntas realizadas a través de los tres instrumentos aplicados: entrevistas, encuestas y observación participante. En ellas se incluyen los resultados cuantitativos de la encuesta, así como una descripción afirmativa de los comentarios obtenidos en las entrevistas y de las observaciones registradas.

Tabla 13

Resultados de comunicación interna

Escala	f	%	Total
Totalmente en desacuerdo	1	5.11	1
En desacuerdo	2	9.20	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	11.61	2
De acuerdo	7.02	36.97	7
Totalmente de acuerdo	7.05	37.11	7
Total	**19**	**100.0**	**19**

Nota. Resultados de la comunicación en general. Elaboración propia.

La tabla muestra los resultados del cuestionario aplicado al personal de la institución educativa, quienes consideran que se realiza una buena comunicación con un 74.08% de aprobación. Sin embargo, Se cuenta con un 14.31% de desacuerdo y un 11,61% de indecisos. Asimismo, en los resultados de las entrevistas realizadas al personal se aprecia que, “hay más apertura para el dialogo” pero aún “no se escucha al 100% del personal que está en el día a día”, “tiene que haber más agilidad en los procesos, y las hermanas deben ir soltando poco a poco”.

Además, en la observación participante realizada, con relación a la comunicación interna en general se observa que la comunicación ha mejorado, pero carece de canales formales, además que, existe una figura predominante de las hermanas, sobre todo en la toma de decisiones y esto genera lentitud en los procesos. Por lo que, se requiere de una formalización de la documentación para que exista claridad en las funciones de los colaboradores y los procesos. Asimismo, se evidencia que los canales de comunicación existentes dificultan la circulación de información para la toma de decisiones en las áreas de trabajo.

4.1.2 Comunicación descendente

La comunicación descendente es el tipo de comunicación más utilizada en empresas e instituciones, ya que se refiere a la información que fluye de los jefes hacia los colaboradores. Sin esta comunicación, los colaboradores no sabrían qué hacer y no existiría una organización efectiva. Sin embargo, actualmente no se recomienda depender únicamente de este tipo de comunicación, ya que limita la autonomía de los trabajadores en sus áreas de trabajo y no les permite expresar opiniones o sugerencias. Por ello, es necesario complementarla con la comunicación ascendente y horizontal para lograr no solo una comunicación organizacional efectiva, sino también mejorar los servicios que ofrecen las empresas e instituciones.

La comunicación descendente en el Centro es mayormente informal. Muchos colaboradores no tienen un conocimiento claro sobre todas sus funciones y responsabilidades. La información suele transmitirse de manera informal, a través de conversaciones de pasillo, y actualmente existe una comunicación más frecuente con la directora que con las hermanas. Esto ha

generado incertidumbre entre los colaboradores, ya que varios no saben a quién dirigirse en determinadas situaciones. Además, no tienen conocimiento actual del organigrama, lo que contribuye a que la figura y el rol de la directora y las hermanas no sean percibidos con claridad.

Tabla 14

Buena comunicación descendente

Escala	f	%	Total
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0
En desacuerdo	1	3.7	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	7.0	1
De acuerdo	6	29.7	6
Totalmente de acuerdo	11	59.6	11
Total	**19**	**100.0**	**19**

Nota: Resultados de la buena comunicación descendente. Elaboración propia.

En la comunicación descendente, a nivel general, se observa que la mayoría de los colaboradores (89.3%) está de acuerdo o totalmente de acuerdo con este nivel de comunicación, mientras que un 3.7% manifiesta su desacuerdo. Esta percepción se corrobora a través de las entrevistas y la ficha de observación, donde los colaboradores sugieren que la información debe transmitirse oportunamente, tanto sobre los acontecimientos y cambios en el Centro como sobre los datos generales. Además, recomiendan que las funciones y responsabilidades no se comuniquen únicamente de forma verbal, sino que también se documenten. A pesar de estos aspectos a mejorar, en general, valoran la buena relación con los jefes y encargados de área.

Tabla 15

Conocimiento de la misión del Centro

Escala	f	%	Total
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0
En desacuerdo	1	5.3	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5.3	1
De acuerdo	2	10.5	2
Totalmente de acuerdo	15	78.9	15
Total	**19**	**100.0**	**19**

Nota. Resultados de conocimiento de la misión. Elaboración propia.

Con una diferencia del 73.6% entre los que están de acuerdo y en desacuerdo, se concluye que casi el total de colaboradores conocen la misión del Centro. Las tres colaboradoras entrevistadas manifiestan que tienen conocimiento de la misión, aunque dos de ellas consideran que “la misión no se respeta del todo”, mientras que la ficha de observación muestra que la gran mayoría de los colaboradores tiene conocimiento de la misión, sin embrago, en algunas tomas de decisiones no se ve que la lleven a cabo.

Tabla 16

Conocimiento de la visión del Centro

Escala	*f*	%	Total
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0
En desacuerdo	1	5.9	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0	0
De acuerdo	5	29.4	5
Totalmente de acuerdo	11	64.7	11
Total	**17**	**100.0**	**17**

Nota. Resultados de conocimiento de la visión. En esta pregunta respondieron 17 de 19 colaboradores. Elaboración propia.

En la tabla 16**,** se observa que, de los 19 colaboradores solo contestaron 17, y se muestra que la mayoría tiene conocimiento de la visión del Centro con un 5,90% que no conoce. En la entrevista manifiestan tener conocimiento de la visión tomando en cuenta que “la visión debía tener un tiempo y luego del tiempo estipulado debería cambiarse”.

Tabla 17

Conocimiento de los objetivos del Centro

Escala	***f***	**%**	**Total**
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0
En desacuerdo	1	6.3	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6.3	1
De acuerdo	5	31.3	5
Totalmente de acuerdo	9	56.3	9
Total	**16**	**100.0**	**16**

Nota. Resultados de conocimiento de los objetivos. En esta pregunta respondieron 16 de 19 colaboradores. Elaboración propia.

En esta pregunta contestaron 16 de 19 colaboradores, y se observa que el 87.6% tienen conocimiento de los objetivos. En la entrevista manifiestan que sí hay conocimiento de los objetivos, sin embargo, en la observación se ve que solo tres áreas conocen los objetivos y el área de servicios generales no tiene conocimiento de los objetivos.

Tabla 18

Conocimiento de los valores del Centro

Escala	***F***	**%**	**Total**
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0
En desacuerdo	1	5.6	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0	0

De acuerdo	7	38.9	7
Totalmente de acuerdo	10	55.6	10
Total	**18**	**100.0**	**18**

Nota. Resultados de conocimiento de los valores. Elaboración propia.

Solo un colaborador no contestó la pregunta, y se observa que el 94.5% conoce los valores del Centro, por lo que se concluye que la información ha llegado de manera correcta. Las entrevistadas manifiestan que tienen conocimiento de los valores y la ficha de observación también muestra que todos los colaboradores conocen los valores del Centro.

Tabla 19

Conocimiento del organigrama del Centro

Escala	***F***	**%**	**Total**
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0
En desacuerdo	1	5.9	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	17.6	3
De acuerdo	4	23.5	4
Totalmente de acuerdo	9	52.9	9
Total	**17**	**100.0**	**17**

Nota. Resultados de conocimiento del organigrama. En esta pregunta respondieron 17 de 19 colaboradores. Elaboración propia.

De los 19 colaboradores contestaron 17 y se observa que un 76.4% tiene conocimiento del organigrama de la institución, mientras que un 17.6% está indeciso, por lo que se concluye que la información del organigrama ha sido retenida por la mayoría de los colaboradores. En las entrevistas se manifiesta que sí hay conocimiento del organigrama “pero al igual que la misión no se cumple”. Actualmente, el organigrama se encuentra en proceso de actualización,

lo cual coincide con la ficha de observación. Por esta razón, el organigrama actualizado aún no ha sido dado a conocer.

Tabla 20

Conocimiento de funciones en su área de trabajo

Escala	*F*	%	Total
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0
En desacuerdo	0	0.0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0	0
De acuerdo	6	33.3	6
Totalmente de acuerdo	12	66.7	12
Total	**18**	**100.0**	**18**

Nota: Resultados de conocimiento de funciones. En esta pregunta respondieron 18 de 19 colaboradores. Elaboración propia.

En esta pregunta respondieron 18 participantes de 19 y se observa que todos han respondido de manera positiva, teniendo solo respuestas de totalmente de acuerdo y de acuerdo que hace la suma del 100%, por lo que casi el total de colaboradores tiene conocimiento de sus funciones de trabajo en cada una de sus áreas. Sin embargo, en las entrevistas se manifiesta que “no existe un manual que entreguen al trabajador para decirle cuáles son sus funciones”, unas se ven en el contrato, algunas se ven en el día a día y otras no se conocen, y al igual que el organigrama está en proceso de actualización, y esto concuerda con la ficha de observación.

Tabla 21

Conocimiento de sus responsabilidades

Escala	*F*	%	Total
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0
En desacuerdo	0	0.0	0

Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0	0
De acuerdo	5	27.8	5
Totalmente de acuerdo	13	72.2	13
Total	**18**	**100.0**	**18**

Nota. Resultados de conocimiento de responsabilidades. En esta pregunta respondieron 18 de 19 colaboradores. Elaboración propia.

Las 18 respuestas coinciden en que tienen conocimiento de sus responsabilidades haciendo el total de sus respuestas del 100%, por lo que se concluye que la información de responsabilidades ha sido correcta y casi todos los colaboradores tienen conocimiento de ello. Sin embargo, las entrevistas manifiestan que tanto como las funciones, las responsabilidades también necesitan de una documentación que lo diga y esto está en proceso de trabajo, lo cual se corrobora con la observación participante.

Tabla 22

Conocimiento de Información sobre cambios, novedades y acontecimientos del Centro

Escala	***f***	**%**	**Total**
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0
En desacuerdo	1	5.6	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	27.8	5
De acuerdo	7	38.9	7
Totalmente de acuerdo	5	27.8	5
Total	**18**	**100.0**	**18**

Nota. Resultados del conocimiento de información de cambios, novedades y acontecimientos. En esta pregunta respondieron 18 de 19 colaboradores. Elaboración propia.

Se observa que hay un total del 66.7% de colaboradores que afirman ser informados de los cambios, novedades y acontecimientos del Centro, mientras

que hay un porcentaje no bajo de los que se muestran indecisos que son el 27.8%. Por lo que se concluye que más del cuarto de trabajadores no se saben informados de los cambios, novedades y acontecimientos de la institución. De la misma manera, en las entrevistas se manifestó que los acontecimientos o cambios no se informan a tiempo, ya que solo algunos colaboradores tienen acceso a esta información. Además, una de las entrevistadas manifiesta que *"tomar decisiones un poco más ágiles y sin tanto proceso evitaría muchos inconvenientes"*.

Tabla 23

Buena relación laboral con Dirección

Escala	***f***	**%**	**Total**
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0
En desacuerdo	0	0.0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0	0
De acuerdo	7	38.9	7
Totalmente de acuerdo	11	61.1	11
Total	**18**	**100.0**	**18**

Nota. Resultados de buena relación laboral con dirección. En esta pregunta respondieron 18 de 19 colaboradores. Elaboración propia.

Todas las respuestas han sido positivas en esta pregunta, casi en la totalidad de los colaboradores tienen buena relación laboral con la directora del Centro, con un total de 100% de acuerdo. Así mismo en las entrevistas afirman que la relación con la directora ha mejorado, encuentran que "han habido cambios beneficiosos en cuanto a la apertura y a tratarse a todos por igual, aunque aún falta", y esto también ha sido confirmado en la ficha de observación.

Tabla 24

Buena relación laboral con las hermanas

Escala	*f*	%	Total
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0
En desacuerdo	0	0.0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0	0
De acuerdo	4	22.2	4
Totalmente de acuerdo	14	77.8	14
Total	**18**	**100.0**	**18**

Nota. Resultados sobre relación laboral con las hermanas. En esta pregunta respondieron 18 de 19 colaboradores. Elaboración propia.

Se observa que todas las respuestas están de acuerdo o totalmente de acuerdo sumando la totalidad del 100%, por lo que se concluye que casi la totalidad de colaboradores tiene una buena relación laboral con las hermanas religiosas, encargadas del Centro. En las entrevistas también confirman la buena relación con las hermanas, aunque mencionan que, “es un poco engorroso, como son muchas a veces hay que esperar que todas sepan para tomar alguna decisión” sin embargo, en la ficha de observación se manifiesta que ha mejorado.

Tabla 25

Buena relación laboral con su jefe inmediato

Escala	*f*	%	Total
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0
En desacuerdo	0	0.0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0	0
De acuerdo	5	31.3	5
Totalmente de acuerdo	11	68.8	11
Total	**16**	**100.0**	**16**

Nota. Resultados sobre la relación laboral con su jefe inmediato. En esta pregunta respondieron 16 de 19 colaboradores. Elaboración propia.

En esta pregunta han contestado 16 de 19 participantes, donde se observa que el 100% de respuestas están entre el de acuerdo y totalmente de acuerdo, por lo que se entiende que la mayoría de los colaboradores tiene buena relación laboral con sus jefes inmediatos. En las entrevistas también manifiestan que tienen una buena relación con sus jefes inmediatos al igual que en la ficha de observación.

Tabla 26

Información a tiempo y necesaria para hacer su trabajo

Escala	***f***	**%**	**Total**
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0
En desacuerdo	1	5.6	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	22.2	4
De acuerdo	8	44.4	8
Totalmente de acuerdo	5	27.8	5
Total	**18**	**100.0**	**18**

Nota. Resultados sobre información a tiempo y necesaria para hacer su trabajo. En esta pregunta respondieron 18de 19 colaboradores. Elaboración propia.

El 68.4% considera que recibe a tiempo la información necesaria para elaborar su trabajo, mientras que la suma entre los indecisos y los que están en desacuerdo es del 31.70%, por lo que, se concluye que no todos los colaboradores reciben de manera correcta y a tiempo la información para elaborar su trabajo. En las entrevistas manifiestan que sí reciben la información necesaria, aunque sugieren que la toma de decisiones puede ser más rápida para que la información llegue a tiempo y se evite lo informal, además de “más apertura en toma de decisiones que definitivamente no afecten al Centro y más

que nada al tema fundación", sin embargo, la ficha de observación manifiesta que la información no llega a tiempo o es incompleta.

Tabla 27

Se sabe parte de la familia del Centro

Escala	*f*	%	Total
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0
En desacuerdo	0	0.0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	18.8	3
De acuerdo	2	12.5	2
Totalmente de acuerdo	11	68.8	11
Total	**16**	**100.0**	**16**

Nota. Resultados sobre saberse parte de la familia del Centro. En esta pregunta respondieron 16 de 19 colaboradores. Elaboración propia.

En esta pregunta con 16 respuestas de 19, se observa que el 81.3% se sabe parte de la familia del Centro, sin embargo, hay un porcentaje no tan bajo de indecisos que es del 18.80%, por lo que, tomando en cuenta las respuestas no manifestadas en esta pregunta, se deduce que un número no tan bajo de colaboradores duda en considerarse parte de la familia del Centro. Mientras que en las entrevistas se manifiesta que, sí se sienten parte de la familia del Centro "somos una familia, con cosas por mejorar como todas las familias", de la misma manera se ha presentado en la ficha de observación donde la pertenencia es más grupal que personal, todos son movidos por un mismo objetivo y lo saben.

Tabla 28

Valoración de trabajo en el Centro

Escala	*f*	%	Total
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0

En desacuerdo	2	11.1	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0	0
De acuerdo	6	33.3	6
Totalmente de acuerdo	10	55.6	10
Total	**18**	**100.0**	**18**

Nota. Resultados sobre la valoración del trabajo. En esta pregunta respondieron 18 de 19 colaboradores. Elaboración propia.

Se observa una diferencia del 77.8% entre los que están de acuerdo con los que están en desacuerdo, por lo que, se concluye que la mayoría de los colaboradores considera que su trabajo es valorado. En las entrevistas se menciona que, sí ven valorado su trabajo, aunque en algunas situaciones “no siempre se valora el trabajo lo que uno hace” y manifiestan que quisieran ver una valoración monetaria, aunque reconocen la realidad del Centro, esto se manifiesta también en la ficha de observación.

4.1.3 Comunicación ascendente

La comunicación ascendente permite que los colaboradores se comuniquen directamente con sus jefes. Este tipo de comunicación es fundamental, ya que hace que los trabajadores se sientan escuchados y parte de la organización, lo que contribuye a un mejor ambiente laboral. Sin embargo, no puede darse de manera exclusiva, ya que esto podría generar desorganización y una falta de atención hacia las directrices de los líderes o directivos. Por ello, es necesario complementarla con otros tipos de comunicación para lograr un equilibrio efectivo en la organización.

Al no ser formal la comunicación descendente, en la comunicación ascendente del Centro se observa una situación similar. Los colaboradores

muestran cierto temor al comunicarse, especialmente con la directora y las hermanas. Existe mayor confianza con sus jefes inmediatos, pero la comunicación con las autoridades administrativas aún no se da de manera adecuada. La información no siempre llega a tiempo, ya que no existe un canal efectivo que la haga llegar a la dirección.

No obstante, la comunicación con la directora ha mejorado, pues los colaboradores perciben una mayor apertura para ser escuchados. Sin embargo, persiste cierto temor para abordar temas laborales con las hermanas. En contraste, la comunicación con ellas es más fluida cuando se trata de solicitar un consejo o acompañamiento espiritual.

Tabla 29

General de respuestas de comunicación ascendente

Escala	***f***	**%**	**Total**
Totalmente en desacuerdo	1	5.05	1
En desacuerdo	2	8.11	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5.72	1
De acuerdo	8	42.9	8
Totalmente de acuerdo	7	38.22	7
Total	**19**	**100.0**	**19**

Nota. Resultado general de comunicación ascendente. Elaboración propia

En la comunicación ascendente se observa una diferencia del 67.96% entre los colaboradores que están de acuerdo y los que no. Esto indica que, si bien más de la mitad no presenta inconvenientes con este nivel de comunicación y mantiene una buena relación con sus jefes, el porcentaje de descontento no

es insignificante. Por lo tanto, se concluye que aún hay aspectos por mejorar en esta área.

En las entrevistas, los colaboradores coinciden en que existe una buena comunicación ascendente, aunque sugieren que se debe mejorar el tiempo de respuesta por parte de los jefes, asegurando que estas sean oportunas. Además, algunos manifestaron que en ocasiones no se sienten escuchados: brindan sus opiniones, pero no siempre reciben una respuesta. Recomiendan que las respuestas sean más ágiles, especialmente por parte de las hermanas.

Por otro lado, en la ficha de observación se respalda lo mencionado anteriormente y se añade que el personal de servicio es el grupo que se siente menos escuchado. Existe en ellos un cierto temor que les impide expresar libremente sus opiniones.

Tabla 30

Buena comunicación con la dirección

Escala	***f***	**%**	**Total**
Totalmente en desacuerdo	0	0	0
En desacuerdo	0	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0
De acuerdo	10	55.6	10
Totalmente de acuerdo	8	44.4	8
Total	**18**	**100.0**	**18**

Nota. Resultados sobre la buena comunicación con dirección. En esta pregunta respondieron 18 de 19 colaboradores Elaboración propia.

En esta pregunta respondieron 18 de 19 colaboradores, todos respondieron entre de acuerdo y totalmente de acuerdo sumando el 100%, por

lo que, se concluye que casi la totalidad de colaboradores tiene una buena comunicación con la dirección del Centro. En las entrevistas se manifiesta que la comunicación es buena, “hay una comunicación más fluida y más apertura”, mientras que en la ficha de observación se comenta que la comunicación con la actual directora ha mejorado.

Tabla 31

Buena comunicación con las hermanas

Escala	***f***	**%**	**Total**
Totalmente en desacuerdo	0	0	0
En desacuerdo	0	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0
De acuerdo	9	50	9
Totalmente de acuerdo	9	50	9
Total	**18**	**100.0**	**18**

Nota. Resultados sobre la buena comunicación con las hermanas. En esta pregunta respondieron 18 de 19 colaboradores Elaboración propia.

De las 18 respuestas de 19 participantes todos han respondido que están de acuerdo, por lo que se deduce que casi el total de colaboradores manifiestan que tienen una buena comunicación con las hermanas encargadas del Centro. Sin embargo, en las entrevistas afirman que la comunicación es buena, pero se sugiere “mejorar los canales de comunicación cuando haya que reportar algo”, mientras que en la ficha de observación se menciona que hay confianza, pero cierto temor debido a que las hermanas son las encargadas del Centro y sus tomas de decisiones son importantes.

Tabla 32

Buena comunicación con su jefe inmediato

Escala	*f*	%	Total
Totalmente en desacuerdo	0	0	0
En desacuerdo	0	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0
De acuerdo	8	44.4	8
Totalmente de acuerdo	10	55.6	10
Total	**18**	**100.0**	**18**

Nota. Resultados sobre la buena comunicación con el jefe inmediato. En esta pregunta respondieron 18 de 19 colaboradores. Elaboración propia.

El 100% de las respuestas en esta pregunta afirma que tienen una buena relación con sus jefes inmediatos. Las entrevistadas también manifiestan que tienen buena comunicación con sus jefes inmediatos, sin embargo, en la ficha de observación se comenta que es buena, pero a veces no es a tiempo.

Tabla 33

Información de necesidades en su área de trabajo

Escala	*F*	%	Total
Totalmente en desacuerdo	0	0	0
En desacuerdo	0	0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	0
De acuerdo	8	47.1	8
Totalmente de acuerdo	9	52.9	9
Total	**17**	**100.0**	**17**

Nota. Resultados sobre información de necesidades en su área de trabajo. En esta pregunta respondieron 17 de 19 colaboradores. Elaboración propia.

En esta pregunta se obtuvieron 17 respuestas de 19 participantes, en la que se observa que el 100% de los colaboradores informan las necesidades que tienen en sus áreas a sus jefes inmediatos. Tanto en las entrevistas y en la ficha de observación se manifiesta que, se informan las necesidades, se encuentra

más apertura para conversar y expresarlas “hay la apertura para poder conversar, para poder expresar alguna necesidad que se tiene de manera personal o algo que esté pasando”.

Tabla 34

Escucha de las necesidades

Escala	*f*	%	Total
Totalmente en desacuerdo	0		0
En desacuerdo	1	5.9	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5.9	1
De acuerdo	8	47.1	8
Totalmente de acuerdo	7	41.2	7
Total	**17**	100.0	**17**

Nota. Resultados sobre la escucha de las necesidades. En esta pregunta respondieron 17 de 19 colaboradores Elaboración propia.

El 88.30% afirma que sus necesidades son escuchadas, mientras que el 5,90% se encuentra en duda y en desacuerdo, por lo que se concluye que sí hay escucha de parte de los jefes hacia sus empleados y estos se sienten libres de manifestarlas. De igual manera se manifiesta en las entrevistas y ficha de observación.

Tabla 35

Opinión en las reuniones multidisciplinarias

Escala	*f*	%	Total
Totalmente en desacuerdo	1	5.6	1
En desacuerdo	1	5.6	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5.6	1
De acuerdo	8	44.4	8
Totalmente de acuerdo	7	38.9	7
Total	**18**	100.0	**18**

Nota. Resultados sobre la opinión en reuniones multidisciplinarias. En esta pregunta respondieron 18 de 19 colaboradores Elaboración propia.

Se observa que hay una gran diferencia entre los que están de acuerdo que suman el 83.30% y el 11.20% de los que están desacuerdo, por lo que la mayoría de los colaboradores participan en las reuniones multidisciplinarias. En las entrevistas se manifiesta que estas reuniones son buenas y enriquecedoras, sin embargo, no se sienten escuchadas sobre todo las profesoras “porque para un pulso más exacto es la preparación del personal que tenemos, y eso tampoco a veces se considera y se toma la decisión según la objetividad o subjetividad de las hermanas” y encuentran que las soluciones no se dan de manera correcta.

Tabla 36

Opinión y sugerencias a los jefes responsables

Escala	***f***	**%**	**Total**
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0
En desacuerdo	0	0.0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5.6	1
De acuerdo	9	50.0	9
Totalmente de acuerdo	8	44.4	8
Total	**18**	100.0	**18**

Nota: Resultados sobre la opinión y sugerencias a los jefes responsables. En esta pregunta respondieron 18 de 19 colaboradores. Elaboración propia.

El 94.40% de respuestas está de acuerdo, mientras que el 5,60% se muestra indeciso, por lo que casi la totalidad de colaboradores consideran que dan sus opiniones y sugerencias a sus jefes responsables. En las entrevistas se manifiesta que, sí dan sus opiniones y sugerencias, aunque a veces no se sienten escuchadas y las soluciones no se dan a tiempo, mientras que en la ficha

de observación se tiene que no todos dan su opinión y sugerencias, y si las dan, las hacen con cierto temor o hablan cuando se les pide.

Tabla 37

Escucha de opiniones y sugerencias

Escala	*F*	%	Total
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0
En desacuerdo	0	0.0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	12.5	2
De acuerdo	8	50.0	8
Totalmente de acuerdo	6	37.5	6
Total	**16**	100.0	**16**

Nota: Resultados sobre la escucha de opiniones y sugerencias. En esta pregunta respondieron 16 de 19 colaboradores. Elaboración propia.

En esta pregunta se encuentran 16 respuestas de 19 participantes y se observa que el 87.50% de las respuestas están de acuerdo y un 12.50% se muestra indeciso, por lo que se muestra que la mayoría de los colaboradores afirma que sus opiniones y sugerencias son escuchadas por sus jefes. En las entrevistas como en la ficha de observación se manifiesta que, sí son escuchadas, aunque no siempre “a veces tengo que esperar un poco la respuesta, deberían ser más agiles los procesos si se presenta alguna situación”.

Tabla 38

Uso correcto de canales para información y comunicación con los jefes responsables

Escala	*f*	%	Total
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0
En desacuerdo	1	5.6	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5.6	1

De acuerdo	7	38.9	7
Totalmente de acuerdo	9	50.0	9
Total	**18**	100.0	**18**

Nota: Resultados sobre el uso de canales para informar a los jefes responsables. En esta pregunta respondieron 18 de 19 colaboradores. Elaboración propia.

El 88.90% de las respuestas está de acuerdo mientras que un 5.60% está en desacuerdo, por lo que se concluye que la mayoría de los trabajadores considera que hace uso correcto de los canales para informar y comunicarse con sus jefes responsables. De igual manera en las entrevistas manifiestan que hacen uso correcto de los canales especialmente del correo electrónico, y que por la situación de la pandemia. ahora hacen más uso del WhatsApp pues consideran que “es un medio más rápido”, además hacen uso de las llamadas telefónicas y el zoom.

Tabla 39

Barreras de comunicación con la Dirección

Escala	***f***	**%**	**Total**
Totalmente en desacuerdo	4	22.2	4
En desacuerdo	8	44.4	8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	16.7	3
De acuerdo	3	16.7	3
Totalmente de acuerdo	0	0.0	0
Total	**18**	100.0	**18**

Nota. Resultados sobre barreras de comunicación con la dirección. En esta pregunta respondieron 18 de 19 colaboradores. Elaboración propia.

Se observa una diferencia del 49.90% entre los que no tienen barreras de comunicación con la dirección y los que, si la tienen, por lo que, se concluye que más de la mitad de los colaboradores considera que no tiene barreras de

comunicación con la dirección mientras que para algunos si hay barreras de comunicación. Las entrevistadas consideran que no tienen barreras con la dirección, mientras que en la ficha de observación se manifiesta que no hay barreras de comunicación con la mayoría, pero que si se da un poco con el personal de servicios generales y esto es más por ellos que por la dirección.

Tabla 40

Barreras de comunicación con las hermanas

Escala	***f***	**%**	**Total**
Totalmente en desacuerdo	5	27.8	5
En desacuerdo	5	27.8	5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	11.1	2
De acuerdo	5	27.8	5
Totalmente de acuerdo	1	5.6	1
Total	**18**	100.0	**18**

Nota. Resultados sobre las barreras de comunicación con las hermanas. En esta pregunta respondieron 18 de 19 colaboradores. Elaboración propia.

Se observa que el 55.60% no tiene barreras de comunicación con las hermanas, mientras que un 33.4% si las tiene, por lo que, se concluye que más del cuarto de trabajadores considera que sí hay barreras de comunicación con las hermanas, mientras que un poco más de la mitad no tiene barreras de comunicación. En las entrevistas manifiestan que no hay barreras, pero que la toma de decisiones se tarda debido a que tienen que conversarlo las hermanas, incluso esperar a decisiones desde Lima “el tema que se tarda la toma de decisiones, a veces, dos o tres veces he escuchado que hay que esperar a que en Lima también aprueben y demora más”; y la ficha de observación muestra que no hay barreras, aunque existe cierto temor por algunos colaboradores.

4.1.4 Comunicación horizontal

La comunicación horizontal es también importante en una empresa o institución, ya que esta genera espacios de confianza y comunicación cotidiana entre los colaboradores de una misma área, evitando malentendidos y rumores, no solo en la misma área sino con las demás, así como con los jefes. Además, genera un buen ambiente de trabajo, hace partícipes a los colaboradores en las actividades o toma de decisiones y esto genera en ellos confianza y libertad para decir lo que piensan.

La comunicación horizontal en el Centro es buena entre compañeros de área, pueden resolver conflictos entre ellos, aunque no lo comunican a tiempo o simplemente no lo notifican a sus jefes inmediatos. Existe compañerismo, pero entre áreas de trabajo no hay buena comunicación, cada área cuida lo suyo, no hay comunicación con los demás, especialmente con el personal de servicios generales que se ven relegados por sus compañeros. Sin embargo, cuando surge alguna situación con uno de los colaboradores sea de cualquier área todos apoyan.

Se observa mucho el sentido de servicio y eso ayuda a que los colaboradores, aunque no tengan buena comunicación entre ellos, ven su motivación en el servicio a las señoritas del Centro y son solidarios entre ellos también.

Tabla 41

General de respuestas de comunicación horizontal

Escala	*f*	%	Total

Totalmente en desacuerdo	1	5.7	1
En desacuerdo	3	13.3	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	11.3	2
De acuerdo	7	38.6	7
Totalmente de acuerdo	6	31.1	6
Total	**19**	**100.0**	**19**

Nota. Resultados del general de comunicación horizontal. Elaboración propia.

En la comunicación horizontal de observa que el 69.7% está de acuerdo, mientras que un 19% no está de acuerdo, que sumados con los que están inseguros representan un 30.3%, por lo que se deduce que en este nivel de comunicación un poco más de la mitad tienen una buena comunicación con sus compañeros de trabajo, sin embargo, hay varios colaboradores que presentan una inconformidad con este nivel de comunicación.

En las entrevistas se manifiesta que hay buena comunicación entre compañeras de trabajo, solucionan los problemas que surgen, hay compañerismo, buen ambiente laboral, aunque sugieren que se puede mejorar y generar espacios cotidianos. Mientras que la ficha de observación muestra que, sí hay una buena comunicación entre compañeras, pero no entre áreas, se observan grupos cerrados y no buena comunicación sobre todo con el área de servicios generales, además que, si se llega a solucionar algún problema, no lo comentan con los jefes a tiempo o simplemente no lo hacen.

Tabla 42

Comunicación adecuada y fluida con sus compañeras de área

Escala	***F***	**%**	**Total**
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0

En desacuerdo	0	0.0	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.0	0
De acuerdo	6	68.4	8
Totalmente de acuerdo	13	31.6	7
Total	**19**	**100.0**	**19**

Nota. Resultados sobre la comunicación entre compañeras. Elaboración propia.

El 100% de respuestas está de acuerdo, por lo que todos los colaboradores del Centro tienen una comunicación adecuada y fluida con sus compañeros de trabajo. De igual manera en las entrevistas se manifiesta que tienen buena relación son sus compañeras de trabajo, incluso que han mejorado en el tiempo de pandemia debido al tipo de trabajo “El tema de la pandemia ha ayudado porque trabajamos en conjunto” y en la ficha de observación se muestra que, sí hay buena comunicación entre compañeras de áreas, pero entre las áreas en sí, no hay buena comunicación, especialmente con el área de servicios generales.

Tabla 43

Solución de conflictos de manera conjunta con sus compañeros

Escala	***F***	**%**	**Total**
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0
En desacuerdo	1	5.6	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5.6	1
De acuerdo	10	55.6	10
Totalmente de acuerdo	6	33.3	6
Total	**18**	**100.0**	**18**

Nota. Resultados sobre la solución de conflictos de manera conjunta con sus compañeros. En esta pregunta respondieron 18 de 19 colaboradores. Elaboración propia.

Existe una diferencia del 83.3% entre los que están de acuerdo y los que no, por lo que se muestra que la mayoría de los colaboradores solucionan los conflictos de manera conjunta con sus compañeros de área. De igual manera en las entrevistas consideran que sí llegan a solucionar los conflictos en sus áreas, sin embargo, cuando depende de las hermanas “las cosas se pueden solucionar más rápido, a veces se demora mucho cuando en verdad podría hacerse todo más rápido, sobre todo en cosas que pasan en el día a día”, y en la ficha de observación se manifiesta que, si hay solución, pero como se dan en las áreas, en algunas ocasiones no son comentadas o notificadas.

Tabla 44

Barreras de comunicación en las áreas de trabajo

Escala	*F*	%	Total
Totalmente en desacuerdo	4	22.2	4
En desacuerdo	6	33.3	6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5.6	1
De acuerdo	5	27.8	5
Totalmente de acuerdo	2	11.1	2
Total	**18**	**100.0**	**18**

Nota. Resultados sobre las barreras de comunicación en las áreas de trabajo. En esta pregunta respondieron 18 de 19 colaboradores. Elaboración propia.

El 55.5% está en desacuerdo mientras que un %38,90 está de acuerdo, por lo que se concluye que un porcentaje no bajo encuentra barreras de comunicación en su trabajo. Mientras que las entrevistadas manifiestan que no hay barreras de comunicación en las áreas de trabajo, aunque hay cosas por mejorar; sin embargo, en la ficha de observación se comenta que no hay barreras en las áreas de trabajo, pero si entre ellas.

Tabla 45

Reuniones periódicas en las áreas de trabajo

Escala	*F*	%	Total
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0
En desacuerdo	2	11.1	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	16.7	3
De acuerdo	6	33.3	6
Totalmente de acuerdo	7	38.9	7
Total	**18**	**100.0**	**18**

Nota. Resultados sobre reuniones periódicas. En esta pregunta respondieron 18 de 19 colaboradores. Elaboración propia.

El 72.2% está de acuerdo, mientras que un 16.70% está indeciso, ambas respuestas tienen una diferencia de 55.5%, por lo que se concluye que, se dan las reuniones de áreas de trabajo, pero algunos colaboradores no participan de ellas o no ubican dichas reuniones. A su vez, en la ficha de observación se manifiesta que sí se dan reuniones periódicas y son cada dos semanas.

Tabla 46

Ambiente agradable en las áreas de trabajo

Escala	*f*	%	Total
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0
En desacuerdo	2	11.1	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5.6	1
De acuerdo	4	22.2	4
Totalmente de acuerdo	11	61.1	11
Total	**18**	**100.0**	**18**

Nota. Resultados sobre el ambiente de trabajo. En esta pregunta respondieron 18 de 19 colaboradores. Elaboración propia.

Se observa una diferencia del 72.2% entre los que están de acuerdo y lo que están en desacuerdo, por lo que se concluye que para la mayoría de los colaboradores existe un ambiente agradable en su área de trabajo. De igual manera en las entrevistas, consideran que hay un buen ambiente laboral, aunque sugieren que “sería bueno hacer algo, no tiene que ser presencial, se pueden hacer actividades o generar espacios en la virtualidad. Mientras que en la ficha de observación se comenta que faltan generar espacios para compartir, sobre todo entre áreas.

Tabla 47

Barreras de comunicación entre áreas de trabajo

Escala	***F***	**%**	**Total**
Totalmente en desacuerdo	3	17.6	3
En desacuerdo	3	17.6	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	23.5	4
De acuerdo	5	29.4	5
Totalmente de acuerdo	2	11.8	2
Total	**17**	**100.0**	**17**

Nota. Resultados sobre barreras de comunicación entre áreas de trabajo. En esta pregunta respondieron 17 de 19 colaboradores. Elaboración propia.

.

El 41.2% está de acuerdo mientras que el 35.2% en desacuerdo por lo que se observa una diferencia mínima del 6%, mientras que existe un 23.5% que está indeciso, por lo que se concluye que, sí hay barreras de comunicación entre las áreas de trabajo. De igual manera se manifiesta en la ficha de observación, que hay barreras entre las áreas, especialmente con el área de servicios generales.

Tabla 48

Espacios de comunicación cotidiana entre compañeras de trabajo

Escala	*F*	%	Total
Totalmente en desacuerdo	1	5.6	1
En desacuerdo	4	22.2	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	27.8	5
De acuerdo	2	11.1	2
Totalmente de acuerdo	6	33.3	6
Total	**18**	**100.0**	**18**

Nota. Resultados sobre espacios de comunicación entre compañeras. En esta pregunta respondieron 18 de 19 colaboradores. Elaboración propia.

Se observa que un 44.4% está de acuerdo mientras que un 27.8% en desacuerdo, que es el mismo porcentaje de los indecisos, por lo que se muestra que para menos de la mitad de los trabajadores si hay espacios cotidianos de comunicación, sin embargo, el resto de los colaboradores manifiesta que no se dan esos espacios. Mientras que en las entrevistas manifiestan que, sí tienen espacios cotidianos, sin embargo, en la ficha de observación se muestra que estos espacios se dan en las áreas de trabajo de manera cerrada.

Tabla 49

Conocimiento de funciones de los colaboradores del Centro

Escala	*F*	%	Total
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0
En desacuerdo	1	5.6	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5.6	1
De acuerdo	11	61.1	11
Totalmente de acuerdo	5	27.8	5
Total	**18**	**100.0**	**18**

Nota. Resultados sobre el conocimiento de las funciones de los colaboradores. En esta pregunta respondieron 18 de 19 colaboradores. Elaboración propia.

El 88.9 está de acuerdo, por lo que se deduce que la mayoría de los colaboradores tiene conocimiento de las funciones de sus compañeros de trabajo. Sin embargo, en las entrevistas se manifiesta que, “ha sido verlas en el día a día porque como decía no hay un instructivo inicial para saber qué hace cada uno”, no hay un documento que se presente a los trabajadores y las funciones no son claras, mientras que en la ficha de observación se muestra que es un conocimiento del día a día o lo que deja el anterior trabajador.

4.1.5 Canales de comunicación

La información dentro de una organización llega a través de los canales de comunicación, estos permiten que los mensajes lleguen adecuadamente y a tiempo. Estos canales pueden ser orales, escritos o electrónicos, y si no son bien usados pueden distorsionar el mensaje y generar resultados que perjudiquen al buen desenvolvimiento de la empresa o institución, por lo que, es importante que los canales de comunicación sean evaluados constantemente, y si es necesario actualizarlos y mejorarlos para que los mensajes lleguen correctamente.

En la institución existen los canales de comunicación tradicionales, tales como cartelera informativa y circulares, y el más usado es el correo electrónico, aunque también hacen uso del correo personal, pues no tienen uno institucional. Actualmente por la situación de pandemia, hacen uso del zoom y WhatsApp, es este último canal es el que más usan, incluso antes de la pandemia la información ya se movía más por esta aplicación, se han creado grupos e incluso mandan documentos por esta vía, aunque también lo hacen por el correo ya que

es el más formal. Con respecto a los canales no virtuales, hace falta mejorar, sobre todo la cartelera informativa que no es visible para todos ya que se encuentra en la oficina administrativa.

Se fomentan espacios de integración y compartir entre los colaboradores y todo el personal, pero en su mayoría son actividades espirituales como retiros de un día o charlas, pero todas son en el mismo Centro, solo una vez al año salen a otro espacio. Las celebraciones de cumpleaños y otras actividades cotidianas generan espacios de compartir, en esto se involucran los mismos colaboradores, pero no hay una organización formal de estas actividades.

Tabla 50

General de respuestas de canales de comunicación

Escala	*F*	%	Total
Totalmente en desacuerdo	1.8	9.7	2
En desacuerdo	2.2	11.7	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	22.4	4
De acuerdo	7	36.7	7
Totalmente de acuerdo	4	19.5	4
Total	**19**	**100.0**	**19**

Nota. Resultados del general de canales de comunicación. Elaboración propia.

Con respecto a los canales de comunicación se observa que el 56.2% está de acuerdo, mientras que un 21.4% no lo está, además se ve también que un 22,4% se presenta dudoso, por lo que se deduce que un poco más de la mitad de los colaboradores tienen conocimiento y hace uso de los canales de comunicación del Centro, mientras que un poco menos de la mitad o no tienen

conocimiento de los canales de comunicación o no están de acuerdo con el uso de ellos.

En las entrevistas manifiestan que los canales que se usan son los tradicionales y recomiendan el uso de canales virtuales ya que son más rápidos, además de colocar la cartelera institucional en un lugar más visible con toda la información incluidas las fechas de cumpleaños, y que sea llamativa. También comentan que el correo electrónico es un medio que usan sobre todo para cosas formales y el envío de documentos, pero que hacen más uso del WhatsApp porque es el más rápido, incluso para enviar documentación. Con respecto a la integración del personal sugieren que se realicen más seguido y no tienen que ser grandes cosas sino, en el trabajo diario.

Así mismo la ficha de observación manifiesta que hace falta institucionalizar los canales, como correos electrónicos, circulares y avisos, además de hacer uso de los canales a tiempo y actualizarlos, además que las actividades de integración del personal pueden ser no solo espirituales.

Tabla 51

Uso de canales de comunicación en el Centro

Escala	*F*	%	Total
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0
En desacuerdo	3	10.4	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5.3	1
De acuerdo	8	63.2	8
Totalmente de acuerdo	7	21.1	7
Total	**19**	**100.0**	**19**

Nota. Resultados sobre el uso de canales de comunicación. Elaboración propia.

El 84.30% está de acuerdo, mientras que en desacuerdo se observa el 10,50%. Por lo que se muestra que casi el total de colaboradores hacen uso de los canales de comunicación en el Centro. De igual manera en las entrevistas se manifiestan, que sí se hace uso de los canales de comunicación, aunque son los tradicionales, y recomiendan hacer uso de canales virtuales a parte del correo electrónico, “hay que mejorar los canales. Mientras que en la ficha de observación se muestra que no hacen uso de los canales tradicionales y que la información no llega a tiempo ni a todos, solo a algunos trabajadores.

Tabla 52

Llegada del boletín interno del Centro

Escala	***f***	**%**	**Total**
Totalmente en desacuerdo	3	16.7	3
En desacuerdo	4	22.2	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	27.8	5
De acuerdo	4	22.2	4
Totalmente de acuerdo	2	11.1	2
Total	**18**	**100.0**	**18**

Nota. Resultados sobre la llegada de información a través del boletín interno. En esta pregunta respondieron 18 de 19 colaboradores. Elaboración propia.

Se observa que un 38.9% está en desacuerdo, mientras que un 33.3% está de acuerdo, sin embargo, existe un porcentaje no bajo de indecisos, por lo que se concluye que el boletín interno del Centro no ha sido difundido a todos los colaboradores del Centro. En las entrevistas se manifiesta que es un medio tradicional y recomiendan tener una “revista digital que llegue a todos a través de correo electrónico”, mientras que en la ficha de observación se comenta que no se tiene un boletín interno como tal.

Tabla 53

Conocimiento del manual del empleado

Respuesta	*F*	%	Total
Totalmente en desacuerdo	6	35.3	6
En desacuerdo	1	5.9	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5.9	1
De acuerdo	6	35.3	6
Totalmente de acuerdo	3	17.6	3
Total	**17**	**100.0**	**17**

Nota. Resultados sobre el manual del empleado. En esta pregunta respondieron 17 de 19 colaboradores. Elaboración propia.

Existe una diferencia del 11.7% entre los que están de acuerdo 52.9% con los que están en desacuerdo 41.2%, por lo que se deduce que varios de los colaboradores del Centro no tienen un manual del empleado. Mientras que en la ficha de observación se manifiesta que el manual del empleado está desactualizado.

Tabla 54

Conocimiento de la cartelera informativa

Escala	*F*	%	Total
Totalmente en desacuerdo	1	5.6	1
En desacuerdo	1	5.6	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	16.7	3
De acuerdo	9	50.0	9
Totalmente de acuerdo	4	22.2	4
Total	**18**	**100.0**	**18**

Nota. Resultados sobre el conocimiento de la cartelera informativa. En esta pregunta respondieron 18 de 19 colaboradores. Elaboración propia.

El 72.20% está de acuerdo mientras que un 16.70% se muestra indeciso, por lo que se concluye que la mayoría de los colaboradores tienen conocimiento de la cartelera informativa, mientras que para un 27.9% no están seguros o no tienen conocimiento de la cartelera. En las entrevistas se manifiesta que si tienen conocimiento al igual que en la ficha de observación.

Tabla 55

Buena ubicación de la cartelera informativa

Escala	*F*	%	Total
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0
En desacuerdo	1	5.9	1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	35.3	6
De acuerdo	7	41.2	7
Totalmente de acuerdo	3	17.6	3
Total	**17**	**100.0**	**17**

Nota. Resultados sobre el lugar de la cartelera informativa. En esta pregunta respondieron 17 de 19 colaboradores. Elaboración propia.

Existe una diferencia del 23.50% entre los que están de acuerdo y los que no están seguros, una diferencia no baja, por lo que, para un poco más de la mitad de los colaboradores la cartelera se encuentra en un buen lugar y se concluye que tal vez el lugar de la cartelera informativa no es el mejor. En las entrevistas también se manifiesta que la cartelera “no está ubicada en un buen lugar y que no siempre está actualizada”, recomiendan colocarla en un lugar visible y que “se publique en él toda la información desde cumpleaños hasta las mismas circulares”, de la misma manera se comenta en la ficha de observación, que la cartelera está en la oficina de administración y no es visible para todos los colaboradores.

Tabla 56

Uso de circulares internos

Escala	*F*	%	Total
Totalmente en desacuerdo	2	11.1	2
En desacuerdo	2	11.1	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	33.3	6
De acuerdo	5	27.8	5
Totalmente de acuerdo	3	16.7	3
Total	**18**	**100.0**	**18**

Nota. Resultados sobre el uso de circulares internos. En esta pregunta respondieron 18 de 19 colaboradores. Elaboración propia.

La suma de los que están en desacuerdo y los que están indecisos es de 55.5%, más de la mitad, mientras que los que están de acuerdo es de un 44.50%, por lo que se concluye que un poco más de la mitad afirman que no se hace uso de circulares internos, no llegan a todos los colaboradores o no tienen conocimiento de éstas. En las entrevistas se manifiesta que se podrían usar canales virtuales debido a que actualmente ya no se hacen uso de medios físicos sino de medios virtuales “porque he visto que usan herramientas tradicionales que hoy en día no se usan mucho”. Por otro lado, la ficha de observación muestra que las circulares solo se usan para algunos avisos.

Tabla 57

Frecuencia en envío de circulares

Escala	*F*	%	Total
Totalmente en desacuerdo	1	5.6	1
En desacuerdo	4	22.2	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	27.8	5
De acuerdo	5	27.8	5
Totalmente de acuerdo	3	16.7	3

Total	**18**	**100.0**	**18**

Nota. Resultados sobre la frecuencia de circulares. En esta pregunta respondieron 18 de 19 colaboradores. Elaboración propia.

Se observa que un 44.5% está de acuerdo, mientras que hay un 27.80% de indecisos y el mismo porcentaje para los que están en desacuerdo sumando un 55.6% de las respuestas, por lo que, se concluye que para más de la mitad de los trabajadores no hay frecuencia en envío de circulares. Esto también se muestra en la ficha de observación, donde solo se ve que las circulares se usan para algunos avisos.

Tabla 58

Uso de correo electrónico

Escala	***F***	**%**	**Total**
Totalmente en desacuerdo	1	5.6	1
En desacuerdo	2	11.1	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	38.9	7
De acuerdo	6	33.3	6
Totalmente de acuerdo	2	11.1	2
Total	**18**	**100.0**	**18**

Nota. Resultados sobre el uso de correo electrónico. En esta pregunta respondieron 18 de 19 colaboradores. Elaboración propia.

Se muestra que hay una diferencia del 5.5% de los que están de acuerdo con los que se muestran inseguros, mientras que hay un 16.70% que están en desacuerdo, por lo que, concluye que menos de la mitad de los colaboradores hacen uso del correo electrónico para comunicar alguna opinión, sugerencia o reporte de su trabajo y existe un porcentaje de 55.6% que está inseguro o no hacen uso del correo electrónico. Sin embargo, en las entrevistas se manifiesta que si hacen uso del correo electrónico, que toda la información se envía por

este medio y consideran que este “es el medio más formal que se tiene”. Por otro lado, en la ficha de observación se muestra que, sí se hace uso del correo electrónico, pero no se tiene uno institucional, los colaboradores hacen uso de su correo personal.

Tabla 59

Uso de redes sociales

Escala	*F*	%	Total
Totalmente en desacuerdo	3	16.7	3
En desacuerdo	2	11.1	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	5.6	1
De acuerdo	7	38.9	7
Totalmente de acuerdo	5	27.8	5
Total	**18**	**100.0**	**18**

Nota. Resultados sobre el uso de redes sociales. En esta pregunta respondieron 18 de 19 colaboradores. Elaboración propia.

El 66.7% está de acuerdo, mientras que un 27.8% en desacuerdo con una diferencia entra ambas del 38.9% y se concluye que, más de la mitad de los colaboradores hacen uso de las redes sociales para mantenerse comunicadas con sus compañeras y jefes, sin embargo, más del cuarto de los colaboradores no hacen uso de las redes sociales. Por otro lado, en las entrevistas se manifiesta que hacen uso sobre todo el WhatsApp, ya que consideran que “es lo más rápido y de lectura rápida para el personal”, incluso el uso de los grupos ayuda a mantenerse comunicados y en la ficha de observación se muestra también que se hace uso del WhatsApp, no hacen uso de Facebook ni otras redes sociales.

Tabla 60

Espacios de integración en el Centro

Escala	*F*	%	Total
Totalmente en desacuerdo	0	0.0	0
En desacuerdo	2	11.1	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	27.8	5
De acuerdo	5	27.8	5
Totalmente de acuerdo	6	33.3	6
Total	**18**	**100.0**	**18**

Nota. Resultados sobre espacios de integración. En esta pregunta respondieron 18 de 19 colaboradores. Elaboración propia.

El 61.10% está de acuerdo, mientras que un 27.80% no está seguro y un 11.10% en desacuerdo, por lo que se concluye que, para más de la mitad de los colaboradores si se generan espacios de integración con el personal, sin embargo, existe un porcentaje del 38.90% que está inseguro o en desacuerdo, esto quiere decir que más del cuarto de los colaboradores manifiestan que no se generan espacios de integración.

Las entrevistadas manifiestan que sí hay espacios de integración pero no son muchos, recomiendan “retomar todas las actividades cristianas” y que podrían tenerse también espacios más relajados como bailoterapia o actividades deportivas y otras que generen espacios de compartir como “algo que tenga que ver con sus intereses, con salir de su rutina”, además recomiendan que no solo pueden ser espacios separados, sino aprovechar el día a día para generar los espacios, como los cumpleaños y días especiales tanto del Centro como de los colaboradores.

CAPÍTULO V: PROPUESTA COMUNICACIONAL

En este capítulo se presenta la propuesta del plan de comunicación interna para el Centro de Discapacidad Intelectual y se muestran los diferentes medios que se usarán para mejorar la comunicación organizacional interna de dicha institución. Se verán también los canales de comunicación a utilizar para mejorar la comunicación interna, especialmente la comunicación descendente y para fomentar la integración de los colaboradores, así como diferentes actividades que ayudará a la misma.

5.1 Resumen ejecutivo

De acuerdo con el diagnóstico realizado, se observa que el Centro de Discapacidad Intelectual tiene falencias en el manejo de la comunicación interna y falta de integración, sobre todo entre las áreas de trabajo, por lo que se ve la necesidad de un plan de comunicación interna que ayude a mejorar las relaciones interpersonales y se genere una comunicación más fluida entre los miembros de la institución.

Para la elaboración del plan de comunicación interna se tienen en cuenta las opiniones de los mismos colaboradores, desde la dirección hasta los empleados de servicios generales, obtenidas de los instrumentos elaborados para el diagnóstico de este trabajo, también se ha tomado en cuenta la realidad interna de la institución como la relación interpersonal y la realidad económica y social.

Con la ayuda de un cronograma de actividades, este plan de comunicación interna presenta la elaboración de capacitaciones y charlas para

formar a los colaboradores sobre la importancia de la comunicación interna en la institución, explicando los objetivos y actividades a desarrollarse.

Luego se mejoran los canales de comunicación interna ya existentes en la institución como la cartelera informativa, los correos electrónicos y actividades de integración. Así mismo**,** se proponen nuevos canales como el boletín virtual institucional, el valor del mes, un manual inductivo de bienvenida y el decálogo del buen trato.

Este plan de comunicación interna es de mucha utilidad y beneficia en primera instancia a los colaboradores de la institución, ayuda a que convivan en un mejor ambiente laboral, más cercano y familiar, hace suyos los objetivos del Centro, por lo que, todos trabajan hacia el complimiento de estos.

Los otros beneficiados de este proyecto son las señoritas estudiantes del Centro y sus familias, quienes reciben un mejor servicio y ambiente educativo, además de ellos, también se beneficia la comunidad quienes verán en la institución un apoyo educativo y social.

5.2 Problema a resolver

De acuerdo con el diagnóstico realizado se evidencian problemas de comunicación interna en el Centro de Discapacidad Intelectual, tales como la comunicación autoritaria que se ha dado directa o indirectamente por parte de la dirección y hermanas, generando en los colaboradores una cierta dependencia de las opiniones y acciones de la dirección, esto no permite que los colaboradores se sientan libres de expresar sus ideas, sugerencias y hasta genera incomodidades en el trabajo.

Se observa también un mal uso de los canales de comunicación interna y la falta de conocimiento de estos, por lo que, no se da una formalización en la comunicación, en la elaboración de los procesos y documentación institucional, lo que ocasiona, que la información no llegue a tiempo ni de manera adecuada a todos los colaboradores incluyendo a la dirección y hermanas, generando incluso, rumores, suposiciones y malos entendidos dentro de la institución que afectan al clima laboral.

Por último, se observa también la falta de comunicación entre las diferentes áreas de trabajo, esto impide un buen trabajo en equipo a nivel institucional, por ello, se considera que este problema es el mayor a solucionar, ya que, si no hay un buen clima laboral, ni trabajo en equipo, los demás problemas comunicacionales se dan naturalmente, por lo que, la institución no funciona como debería de ser y el servicio que se brinda no da los resultados que se esperan.

5.3 Objetivo de la propuesta comunicacional

Luego de ver la problemática de la institución, esta investigación propone como objetivo general:

Promover las **relaciones interpersonales** mediante el mejoramiento de los canales de comunicación entre los miembros y las áreas involucradas en la Institución Educativa de Discapacidad Intelectual.

En este sentido, promover la mejora de las relaciones interpersonales y el uso adecuado de los canales de comunicación a través de un plan de comunicación interna es fundamental, ya que una organización o institución no

puede funcionar con áreas aisladas. Todas las áreas están interconectadas y contribuyen al desarrollo institucional. Por ello, es esencial fortalecer la comunicación organizacional interna en los distintos departamentos. Para lograrlo, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Mejorar los **canales de comunicación** para la difusión de mensajes o discursos de manera formal y organizada en la institución, evitándose los rumores.
- Promover la **comunicación descendente,** para el mantenimiento de la buena relación entre la dirección y hermanas con el personal de la institución
- Generar adecuadas **relaciones interpersonales** en el interior de la institución, para el mejoramiento del trabajo en equipo y la generación del espíritu de familia en el Centro de Discapacidad Intelectual.
- Estos objetivos, general y específicos serán el eje de la elaboración de la estrategia comunicacional, y para lograrlos se realizarán diferentes actividades a mediano y largo plazo.

5.4 Estrategia comunicacional

La estrategia comunicacional es muy importante para poder llevar a cabo una buena comunicación en una organización, pues a través de la realización de una estrategia se podrán lograr los objetivos propuestos con un patrón que facilite el uso de recursos que proporcionen las mejores posibilidades para responder a los objetivos de la organización (Cuenca y Verazzi, 2018), así como la solución a los problemas encontrados en el diagnóstico comunicacional, por lo que, se necesita contar con canales y herramientas que vayan de acuerdo a

las necesidades de la organización. Estos medios se realizan dentro de un tiempo y con la posibilidad de medir los resultados.

Para determinar una estrategia comunicacional es necesaria también una investigación interna con el personal, saber que piensan aquellos que están dentro de la organización, conocer sus necesidades, ideas y requerimientos, buscar instancias en la que se tomen en cuenta las diferentes situaciones para obtener resultados que ayuden a la elaboración del plan de comunicación (Chamorro, 2020).

Por lo que, luego de tener los resultados del diagnóstico, se observa la necesidad de una estrategia comunicacional que mejore las relaciones interpersonales y genere una mayor integración entre los colaboradores del Centro de Discapacidad Intelectual, y se pueda brindar un mejor servicio a sus estudiantes, familiares y a la comunidad.

Tabla 61

Matriz de plan de comunicaciones

PLAN DE COMUNICACIÓN					
OBJETIVO GENERAL	**OBJETIVOS ESEPCÍFICOS**	**RESULTADOS**	**INDICADORES**	**FUENTES DE VERIFICACIÓN**	**ACTIVIDADES**
Promover en los colaboradores la importancia del trabajo en equipo y organizado mediante las relaciones interpersonales y el uso adecuado de los canales de comunicación, para así, mejorar el ambiente laboral	Mejorar los canales de comunicación para la difusión de mensajes o discursos de manera formal y organizada en la institución, evitándose los rumores.	R1.1 Todos los colaboradores de la institución están capacitados en comunicación interna y uso de canales de comunicación. R1.2 Todos los colaboradores tendrán un correo electrónico institucional	El 100% de colaboradores se encuentran capacitados sobre comunicación interna y conocen el uso de sus canales El 100% de colaboradores tienen su correo institucional	- Asistencia a capacitaciones y talleres - Fotos y videos de las capacitaciones y talleres - Envío de correo a los colaboradores - Envío de boletín virtual mensual - Fotos a la cartelera informativa	Capacitaciones sobre comunicación interna y su importancia en una organización - Talleres sobre el uso de canales de comunicación interna - Creación de correo

	R1.3 Todos los colaboradores reciben información a través de los canales institucionales	El 100% de colaboradores conocen la información necesaria y a tiempo sobre su trabajo y la institución en general		electrónico institucional - Elaboración del boletín virtual mensual - Mejorar la cartelera informativa
Promover y fortalecer la comunicación descendente, para el mantenimiento de la buena relación entre la dirección y hermanas con el personal de la institución	R2.1 La directora y hermanas informan y escuchan a los colaboradores a tiempo y de manera conjunta R2.2 La directora y hermanas están capacitadas en el buen uso de la comunicación descendente y liderazgo participativo	El 100% de los jefes manejan mejor la información con los colaboradores, además de escucharlos y tener un dialogo más participativo El 100% de los jefes se encuentran capacitados sobre el buen uso de la comunicación descendente y liderazgo participativo	- Asistencia a las reuniones - Actas de reunión - Fotos de las reuniones - Asistencia a las capacitaciones - Fotos de las capacitaciones	-Reuniones mensuales con todo el personal -Reuniones mensuales por áreas -Capacitación a directora y hermanas sobre el buen uso de comunicación descendente y liderazgo participativo
Generar adecuadas relaciones interpersonales en el interior de la institución, para el mejoramiento del trabajo en equipo y la generación del espíritu de familia en el Centro de Discapacidad Intelectual.	R3.1 Los colaboradores tienen más espacios de integración y compartir entre ellos R3.2 Los colaboradores están capacitados para trabajar en equipo R3.3 Los colaboradores mejoran sus relaciones interpersonales	El 100% de los colaboradores participan de las actividades de integración El 100% de colaboradores conocen más sobre el trabajo en equipo y un 80% lo pone en práctica El 70% de colaboradores han mejorado en sus relaciones interpersonales con los demás trabajadores	- Asistencia a las actividades de integración - Asistencia a los talleres - Fotos de las actividades y talleres - Entrega del manual de inducción - Fotos del decálogo del buen trato ubicado en un lugar visible - Participación del Valor de bimestre y votación - Asistencia a los almuerzos	- Realizar actividades de integración - Talleres de coaching laboral - Manual de inducción - Elaborar un decálogo del buen trato - Promover el Valor del bimestre - Participar en el almuerzo juntos

	- Fotos del almuerzo

Nota. Matriz de Plan de comunicaciones. Elaboración propia

A.- Mejorar los canales de comunicación

Programa de capacitaciones y talleres formativos

Antes de presentar el plan de comunicación interna a todo el personal, se parte con una charla informativa y recordatoria de la misión, visión, valores y datos generales e importantes de la institución. Luego se realiza una charla sobre la importancia de la comunicación interna en la que, no solo se habla de la repercusión positiva de esta comunicación, también se plantearán los principales problemas que se generan cuando no hay una buena comunicación interna y se dará apertura al diálogo para que los colaboradores puedan expresar sus pensamientos e ideas, de esta manera se ve que la respuesta a esta problemática es participativa y cuenta con sus opiniones.

Luego de la interiorización de la importancia de la comunicación interna, se dará una capacitación sobre el buen uso de los canales de comunicación dentro de la institución, se les enseñará el uso de la tecnología y la virtualidad al personal que no tiene conocimiento de ello y se actualizará a todo el personal.

Además de la capacitación introductoria, se realizará un programa de capacitaciones para todo el personal del Centro, desde cómo hacer uso de los canales de comunicación, talleres de liderazgo, clima laboral y trabajo en equipo. Además, se realizarán capacitaciones a las hermanas y dirección sobre el buen uso de la comunicación descendente y el liderazgo participativo.

Correo electrónico institucional

Para que todos puedan recibir la información de manera formal y organizada se crearán correos electrónicos institucionales a través del Gmail que es el de mayor uso entre los colaboradores del Centro. Estos correos serán por nombres de área de trabajo o responsabilidades para que la información se mantenga en un solo lugar si el colaborador ya no trabaja en el Centro, además se hará uso del drive donde se podrán compartir los documentos cuando sea necesario.

Boletín virtual mensual

Se elaborará un boletín virtual que se enviará cada mes a los correos electrónicos, con un previo aviso por el WhatsApp personal para que sepan que les llegó el boletín. Este boletín tendrá como contenido las actividades que se realizarán durante el mes en el Centro, tanto a nivel externo como interno, información sobre nuevos proyectos y decisiones importantes de la institución, los cumpleaños del mes, el valor del mes, algunas noticias y anuncios importantes de la institución además de datos históricos y curiosos para que conozca el lugar donde trabajan, y en algunas ediciones se harán entrevistas a los colaboradores para que se conozca más de ellos.

Cartelera informativa

Se seguirá con el uso de la cartelera informativa debido a que algunos colaboradores no tienen facilidad para el uso del correo electrónico o por el trabajo que realizan no hacen mucho uso de los medios virtuales, además de la edad y conocimiento de estos medios. Por lo que, se colocará en un lugar más

visible, que será al costado del marcador de ingreso y salida. No será una cartelera muy grande ni con mucha información, se colocarán las actividades, avisos, cumpleaños y datos importantes durante la semana, así se reforzará la información que se enviará mensualmente en el boletín virtual y si ocurre algún evento o situación institucional durante la semana.

B.- Promover la comunicación descendente

Reuniones mensuales con todo el personal

Al ser una institución con pocos colaboradores, se realizarán reuniones de trabajo mensuales para informar de manera efectiva a todo el personal sobre las actividades que se realizarán, además de dar un espacio de ser escuchados por la dirección y las hermanas si tienen alguna duda o propuesta, luego se publicarán las actividades en el boletín virtual y la cartelera informativa.

Reuniones presenciales por áreas

El Centro cuenta con seis áreas que son: el área académica, psicología, inclusión laboral, pastoral, residencia y administrativa, cada una de ellas es importante para el buen desenvolvimiento del Centro, por lo que se ve necesario que la dirección tenga reuniones mensuales con cada área, para escuchar las inquietudes y darles el espacio para que sean escuchados y ayudar si se presenta algún problema, donde se tendrá como objetivo:

- Área académica: Revisar la programación mensual y resolver algún problema que se presente.

- Área psicológica: Presentar los casos más relevantes de las señoritas y las propuestas de mejora con el trabajo en conjunto con las otras áreas.
- Área laboral: Evaluar el desenvolvimiento de las señoritas que trabajan y la relación con las empresas que las contrata.
- Área pastoral: Presentar las actividades pastorales mensuales y el seguimiento a los acompañamientos espirituales tanto a las señoritas y sus familias.
- Residencia: Informar cómo se va dando la vida diaria en la residencia, si se ha presentado alguna situación compleja y ver las necesidades que se puedan presentar.
- Administrativa: Presentar el presupuesto mensual, tanto los ingresos y egresos del mes, además de las necesidades que se puedan presentar en el Centro y la solución a estos desde esta área.

C.- Generar adecuadas relaciones interpersonales en el interior de la institución

Actividades de integración

Para fomentar el buen clima laboral y el trabajo en equipo, se organizarán actividades de integración dentro y fuera del Centro en el que se involucre todo el personal, como la celebración del día del maestro, día internacional de la discapacidad intelectual, de la madre, del padre, aniversario del Centro y Navidad, además de la celebración de los cumpleaños y fechas importantes del Centro y los colaboradores.

También se invitará a cada área de trabajo que se encargue de organizar alguna actividad de distención cada dos meses para todo el personal, esto ayudará a que se sientan parte y así podrán realizar las actividades que se propongan, conversadas previamente con la dirección y la administración.

Talleres de coaching laboral

Son talleres que, mediante la creatividad, a través del juego e integración se va generando en los trabajadores el deseo de trabajar colaborativamente con sus compañeros hacia los objetivos y metas del Centro. Estos talleres ayudarán y fortalecerán las capacitaciones sobre trabajo en equipo y liderazgo, donde se pondrán en práctica los conceptos dados.

Manual de inducción

Se realizará un manual de bienvenida a los colaboradores nuevos, donde se tendrá información general de la fundación, el organigrama y funciones generales de las áreas de trabajo, así como indicaciones de los lugares y horarios de la fundación. También la persona que ingrese a trabajar tendrá a una colaboradora o colaborador que lo acompañará durante las dos primeras semanas para que pueda habituarse y entablar relaciones con los demás trabajadores.

Decálogo del buen trato

Se dará a cada colaborador y se tendrá en un lugar visible el decálogo del buen trato, que tendrá como contenido reglas sencillas y cotidianas de

convivencia en el trabajo, desde siempre saludar, decir gracias y por favor, hasta cómo actuar si se presenta alguna discusión o problema en el trabajo.

Valor del bimestre

Se proporcionan los valores de la institución como el respeto, solidaridad, alegría, espíritu de familia y caridad a través de anuncios en todos los medios del Centro, además de ponerlos en los lugares comunitarios e importantes para recordar a los colaboradores que durante los dos meses se esforzarán por vivirlo, y al final se hará una pequeña encuesta para conocer al trabajador que se esforzó más y se comunicará en el boletín del mes.

Almuerzo juntos

Se reforzará el almuerzo de los viernes de todo el personal, ya que este día todas las alumnas salen al medio día, y se invitará a todo el personal desde la directora y hermanas hasta el personal de servicios generales. Se sentarán mezclados por áreas y se respetará este horario para que puedan participar todos. Ese día se cocinará un menú diferente e incluso los mismos trabajadores podrán proponer el almuerzo.

5.5 Discurso comunicacional

El discurso es la forma en que se establece la comunicación con los demás, ya sea a través del lenguaje oral, escrito o visual, permitiendo que el mensaje se transmita correctamente. Surge de la experiencia y vivencias de cada persona, abarcando aspectos culturales, sociológicos y personales que influyen en su manera de expresarse. En una organización, esto cobra especial

importancia, ya que contribuye a la creación de un lenguaje propio que, desde la identidad organizacional o institucional, permite que la comunicación sea cercana y familiar para los colaboradores, generando un discurso con el que se identifiquen y que no resulte distante.

Por ello, para la realización del plan comunicacional es necesario elaborar un discurso que ayude a sensibilizar y motivar a los colaboradores a participar en cada una de las actividades. Además, se hará uso de los canales de comunicación de la institución para generar en ellos la expectativa de querer mejorar la comunicación interna. Esto se realizará a través de un discurso comunicacional que será familiar, cercano, entusiasta, optimista y sencillo para que pueda llegar a todos los colaboradores de las diferentes áreas de trabajo.

El plan de comunicación interna será presentado a todos los colaboradores del Centro y se hará de manera cercana con una pequeña campaña de expectativa. Además, se colocarán frases que alienten al personal a ser parte de este plan y que puedan participar de las actividades y uso de canales, no solo porque lo tienen que hacer, sino para que tengan la conciencia que lo que se está realizando es para mejorar el ambiente laboral pues, los primeros beneficiados serán ellos.

Campaña de expectativa

Semanas antes de presentar el plan de comunicación interna, se hará una pequeña campaña de expectativa para generar en los colaboradores el deseo de querer saber lo que va a pasar, se entusiasmen y quieran participar de lo que se va a presentar.

Esta campaña se hará con la elaboración de frases que se colocarán en las instalaciones del Centro y se enviarán también a los grupos de WhatsApp. Las frases que utilizaremos serán:

“Hemos preparado algo especial para ti”

“El Centro tiene una sorpresa para ti”

“Se viene algo donde tú serás parte muy importante”

Presentación de plan de comunicación interna

La presentación del plan se hará a través de un video corto donde se presente la institución y se hable de la importancia de cada uno de los colaboradores con imágenes de cada área y finalice diciendo: **“Contigo hacemos el Centro”** y luego se le dará a cada colaborador un tríptico con el calendario de las actividades que se realizarán y la explicación de los canales de comunicación y sus herramientas para la comunicación interna del Centro.

Discurso comunicacional permanente

Una vez realizada la presentación y se inicien las actividades e instrucción sobre los canales de comunicación, se colocarán en las instalaciones del Centro y se enviarán a los correos electrónico y a los grupos de WhatsApp frases que fortalezcan los temas hablados en las charlas y también se reforzaran periódicamente los valores del Centro.

“Contigo hacemos el Centro”

“A veces sentimos que lo que hacemos es tan solo una gota en el mar, pero el mar sería menos si le faltara esa gota" (Madre Teresa de Calcuta)

5.6 Programación de actividades

Para realizar de manera efectiva el plan de comunicación interna del Centro de Discapacidad Intelectual se ha elaborado un cronograma de actividades.

Tabla 62

Cronograma de actividades

Actividades	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
Planificación																				
Planificación de capacitaciones y talleres																				
Elaboración de correos electrónicos institucionales																				
Elaboración de boletín virtual mensual																				
Elaboración de manual de inducción																				
Elaboración de cartelera informativa																				
Elaboración de decálogo del buen trato																				
Elaboración del valor del bimestre																				
Planificación de actividades de integración																				
Planificación de talleres de coaching laboral																				
Implementación																				

Presentación del plan de comunicación interna a todo el personal con explicación de la comunicación interna																				
Taller de: Canales de comunicación y su uso																				
Capacitación: Clima laboral																				
Taller: Liderazgo y trabajo en equipo																				
Capacitación a dirección y hermanas: Comunicación interna y tipos																				
Capacitación: Liderazgo participativo																				
Implementación de correos electrónicos institucionales																				
Boletín virtual																				
Cartelera informativa																				
Manual de inducción																				
Decálogo del buen trato																				
Valor del bimestre																				
Actividad de integración																				
Taller de coaching laboral																				
Almuerzo juntos																				
Reuniones con todo el personal																				
Reuniones por área																				

Nota. Cronograma de actividades, elaboración propia.

5.7 Presupuesto

Las actividades propuestas en este proyecto serán presentadas al área de comunicaciones del Centro de Discapacidad Intelectual para que con su ayuda se puedan cubrir los siguientes gastos:

Tabla 63

Presupuesto

Actividad	Personas	Materiales	Movilidad y alimentación	Costo
Capacitaciones y charlas	Capacitadores	Proyector, laptop,	$40	$200
Correo electrónico Institucional	Asistente de administración		0	0
Boletín Virtual	Diseñador y encargada de comunicaciones		0	$150
Cartelera informativa	Encargada de comunicaciones	Cartelera de madera, papelería, impresiones y útiles de escritorio	0	$50
Manual de inducción	Diseñador y encargada de comunicaciones	Impresiones de cuadernillos	0	$150
Reuniones con todo el personal	Directora del Centro	Proyector, laptop	0	0
Reuniones por áreas	Directora del Centro		0	0
Actividades de integración	Capacitadores	Proyector, laptop, micrófono y parlante	$100	$100
Talleres de coaching laboral	Coaching laboral	Proyector, laptop, micrófono y parlante	$100	$200
Decálogo del buen trato	Diseñador y encargada de comunicaciones	Impresión de decálogo personal e institucional	0	$50
Valor del mes	Encargada de comunicaciones y hermanas	Impresiones, papelería y útiles de escritorio	0	$50
Almuerzo juntos	Encargada de comunicaciones, directora y hermanas	Platos, cubiertos, vasos, individuales		$100
TOTAL			**$240**	**$1050**

Nota. Presupuesto, elaboración propia.

5.8 Validación de la propuesta

La propuesta del plan de comunicación se presentó a cuatro expertos, profesores de la Universidad Femenina del Sagrado Corazón de la carrera profesional de Ciencias de la Comunicación, quienes aportaron con sus opiniones y experiencia dando resultados positivos, así también, se cuenta con la importante apreciación y respuesta de la directora y hermanas de la comunidad religiosa, encargadas del Centro de Discapacidad Intelectual, a quienes, se les presentó el proyecto desde la investigación, el diagnóstico realizado y la propuesta del plan comunicacional.

Los expertos coinciden que dicha propuesta se destaca por su suficiencia y relevancia. Suficiencia en el sentido que se está proponiendo un plan de comunicación interna para una institución educativa que cuenta con bajos recursos, se mantiene con los propios y afronta dificultades en este aspecto. Relevante porque, es respuesta a una necesidad muy importante para la institución no solo interna, sino que también repercute a la comunicación externa y el servicio que prestan a la comunidad.

Con respecto al resumen ejecutivo los expertos consideran que es moderadamente suficiente pues lo presentado pertenece a una misma dimensión que basta para obtener una medición, claro porque es una investigación de fácil comprensión, coherente porque el plan comunicacional tiene una relación lógica con lo trabajado previamente en este proyecto y

relevante, porque el plan de comunicación interna es importante y esencial para la comunicación interna en el Centro de Discapacidad Intelectual.

Por ello, la propuesta de mejorar la cartelera informativa, formalizar el uso de correo electrónico, crear un boletín informativo, un manual de inducción, un decálogo del buen trato, generar espacios de formación como capacitaciones y talleres, así como fomentar la integración de los colaboradores a través de actividades internas y externas, sería un primer paso para mejorar la comunicación interna, considerando que en dichos espacios se pueden difundir mensajes o discursos propios de la institución. En tal sentido, una vez realizado el diagnóstico y la realización de la propuesta de comunicación interna, se observa que, esta propuesta es suficiente y relevante para los expertos, y esto es importante para la investigación realizada, pues, son puntos necesarios para llevar a cabo este plan de comunicación en el Centro de Discapacidad Intelectual.

Así mismo, la propuesta del plan de comunicación interna se presentó a la directora del Centro, a la hermana promotora del Centro, la hermana encargada del área de Residencia del Centro y la asesora legal y apoyo en el área administrativa del Centro, quienes a través de una reunión virtual observaron e hicieron una evaluación al plan comunicacional.

Con respecto al diagnóstico, manifiestan satisfacción en que los colaboradores hayan participado y respondido abiertamente y están de acuerdo con los resultados, “totalmente de acuerdo con el tema de los resultados, uno se cuestiona que en un lugar tan chiquito hayan islas de trabajo, es algo que cuando uno entra nuevo aquí esto se evidencia y también es percibido aquí por el

personal que tiene mucho tiempo, el hecho también que los trabajadores no se sientan escuchados, yo creo que va más por la línea de que el trabajador trae una carga de mucho tiempo" comentó la directora.

En cuanto, a la presentación del plan estratégico de comunicación interna, la directora felicitó el trabajo realizado y está de acuerdo con la realización de las reuniones mensuales , "el hecho de tener un espacio, un compartir para entender un poquito el cómo te sientes tú, qué necesitas tú, porque a veces solamente pensamos en lo que necesitamos nosotros del trabajador, pero quizá no nos ponemos a pensar un minuto que necesita el trabajador de nosotros para poder desarrollarse dentro de un buen clima y un ambiente laboral, eso es definitivamente, yo creo que el pilar fundamental para el desempeño de cualquier trabajador" comentó.

La hermana promotora manifiesta que la propuesta es muy interesante, pues reconoce que es una necesidad de la Institución el comunicar mejor y desde una nueva identidad ir profundizando en el carisma propio del Centro, en una cultura del buen trato y los valores. Destaca el interesante trabajo que se haría a nivel de comunicación horizontal no solo entre los colaboradores, sino también en el trabajo y comunicación entre las hermanas, "porque nosotras también queremos comunicar mejor los que somos y lo que vivimos, no me refiero solo como institución, como comunidad religiosa, también como seres humanos, incluso el Evangelio llega de un tú a tú" mencionó.

La hermana encargada de la residencia precisó que se han realizado avances en la comunicación institucional, pero que aún hay mucho trabajo por hacer y que la propuesta del plan va a ser de mucha ayuda pues, abre el

panorama a los diferentes medios de comunicación que se pueden poner en práctica pues “son medios visibles que ayudan a saberse parte de un lugar y crea una identidad muy bonita”.

Por su parte la hermana asesora comentó que la propuesta del proyecto de comunicación interna es respuesta a una necesidad, el comunicar mejor en los tres tipos de comunicación, aunque se han visto avances estos últimos años la propuesta “le da un orden y me ubica en donde seguir trabajando, y responde mucho a la identidad, de quienes somos, es el momento propicio”.

Las representantes manifiestan que, la elaboración del plan de comunicación interna es viable, la promotora comentó que lo ve muy lograble y alcanzable “a nivel de estructura, los planteamientos que se hacen me parecen que, si se pueden hacer, e incluso la inversión con los costos, obviamente tendríamos que ver los números, pero no se opone porque eso es una inversión”. Por otro lado, la asesora manifestó que la propuesta es viable en un corto y mediano plazo.

La hermana promotora comentó que algunos de los medios propuestos en el plan ya se han ido avanzando, como el generar espacios de compartir entre los colaboradores, algunas actividades de integración y los almuerzos con todo el personal, espacios en los que no solo se habla del trabajo, sino también se sus vivencias y experiencias personales. Además, manifiesta que se está por presentar un nuevo logo del Centro y están trabajando en la revisión de la misión, visión y valores de la Institución que se hizo parte a todo el personal para que puedan participar “se alegraron y la concepción no ha sido solamente de unos sino de todos, esas instancias de comunicación son muy importantes y creo que

hay que seguirlas haciendo, no significa que ya está esto, porque eso sería mentir, pero si es importante el tema de la comunicación" señaló.

Luego de la presentación del plan estratégico de comunicación interna, tanto la directora como las hermanas responsables del Centro, han visto que la elaboración de este plan y su puesta en práctica son bastante factibles, consideran que un plan y su puesta en práctica son necesarios para el desarrollo de la institución, pues, cada uno de sus colaboradores son parte importante de la misma y desean que se sientan escuchados debido a que, ellos son los que están en más contacto con las señoritas y son el rostro directo del servicio ofrecido.

Consideran también que los canales planteados son buenos, que su elaboración es bastante viable incluso económicamente, por lo que, agradecen también el diagnóstico previo donde observan la participación de todo el personal y el deseo de todos de mejorar para poder servir y trabajar mejor.

Tanto el cronograma como el presupuesto han sido bien aceptados por la directora y hermanas, manifiestan que los tiempos pueden ser manejables, pero coinciden con la elaboración del cronograma y su propuesta.

En general aprueban la elaboración del plan estratégico de comunicación interna y manifiestan entusiasmo de ponerlo en práctica lo más pronto posible, especialmente en este tiempo en el que la institución va en camino a cumplir 30 años de fundación, y están evaluando su misión, visión y valores para un mejor servicio a sus señoritas estudiantes, familias y comunidad.

CAPÍTULO VI: PRESENTACIÓN Y DISCUCIÓN DE RESULTADOS

En esta parte del trabajo, se detalla la perspectiva de los investigadores sobre lo hallado en la investigación, especialmente, en el diagnóstico que permitió la propuesta del plan realizado y la validación de los especialistas quienes aportaron desde sus áreas de conocimiento.

6.1 Comunicación descendente

Luego de analizar los resultados de los instrumentos, se evidencia que en el Centro de Discapacidad Intelectual se emplean los tres tipos de comunicación: descendente, ascendente y horizontal, siendo la descendente la predominante. Esto indica una comunicación autoritaria, en la que, la opinión de la directora y las hermanas tiene mayor relevancia y es acatada por los colaboradores. Como señalan Santos y Miranda (2023), este tipo de comunicación genera un clima organizacional de desconfianza y miedo. No obstante, en los últimos tres años se ha observado una mayor apertura al diálogo y una mayor participación de los colaboradores. Pues, Pérez y Guevara (2023) comentan que la comunicación descendente es importante porque a través de ella los colaboradores conocen las metas y objetivos de la empresa y es un canal en el que se puede motivar y transmitir los valores y cultura organizacional.

Otra problemática observada en el diagnóstico es el hecho de que la información aun no llega a tiempo o de la misma manera a todos, y esto se da por el mal uso de los canales y por la falta de conocimiento de los mismos, así como la falta de formalidad en documentación y medios de comunicación institucional.

Hay un esfuerzo por mantener informados a los colaboradores pero no se hace de manera organizada, no se da el uso de circulares o información en la cartelera informativa, tampoco se informa a través de medios virtuales como el correo electrónico, la mayoría de la información se da de manera hablada en reuniones o despachos, pero estas instancias tampoco son formalizadas, como dicen Cevallos y Pousinn (2020) este tipo de comunicación es de los más usados pero en muchas ocasiones puede ser el menos adecuado que a la larga traen problemas en la comunicación. Además, según Caramello (2021) los canales formales son los que ayudan a tener un control más eficaz de la información y sirven para que los colaboradores puedan dar a conocer sus opiniones y necesidades.

6.2 Comunicación ascendente

Este tipo de comunicación se observa más en la relación de los colaboradores con sus jefes inmediatos, ya sean coordinadores o encargados de áreas, más no con la dirección y hermanas, aunque la comunicación con la directora actual ha mejorado. Además, hay una alta dependencia de la opinión de la dirección y sobre todo de las hermanas y los colaboradores no se sienten seguros de dar sus opiniones y aportes.

Sin embargo, la presencia de las hermanas, responsables del Centro, genera confusión entre los colaboradores, quienes no siempre saben a quién dirigirse ante una determinada situación. Además, la opinión de las hermanas suele tener mayor peso que la de la dirección, lo que dificulta la comunicación con la directora. Como señala Quintana (1999) como se citó en García (2018, p.

26), “el Director tiene como primera y más importante de sus responsabilidades desarrollar y mantener una eficiente comunicación en la organización”.

6.3 Comunicación horizontal

En cuanto a la comunicación horizontal, se concluye que este tipo de comunicación está presente en el Centro, pero en menor grado que la comunicación ascendente y descendente. Los colaboradores se comunican entre ellos y hay trabajo en equipo, sin embargo, en varias ocasiones lo que se hace entre ellos no llega a informarse a tiempo a los jefes inmediatos.

Existe una buena comunicación entre colaboradores de una misma área, pero no entre áreas de trabajo, hay una notoria distancia y se han producido grupos cerrados entre las áreas, esto no genera un buen clima laboral, pues en los tipos de comunicación, la horizontal es parte fundamental para que los mensajes lleguen correctamente en la comunicación ascendente y descendente (Arias, 2019).

6.4 Canales de comunicación

Con respecto a los canales de comunicación se concluye que no se hacen uso de canales oficiales por parte de la institución, por lo que se entiende la falta de comunicación a tiempo e información inexacta. La información no llega de la misma manera a todos, los canales no son los suficientes y no son usados correctamente, necesitan ser actualizados, sobre todo los canales tradicionales que sí ayudan, pero no son usados de la mejor manera, como la cartelera informativa que se encuentra en un lugar no visible para todos y no contiene toda la información.

Así mismo se concluye que se hace uso de canales virtuales pero también de manera informal, se hace uso de WhatsApp puesto que es el más rápido y de fácil acceso pero no ayuda a la formalidad de los procesos, por lo que, se tiene que evaluar y mejorar su uso, además de mejorar el uso del correo electrónico que no es institucional y genera desorganización y falta de pertenencia, por ello es necesaria una estrategia que haga un buen uso de los canales debido a que son los medios de transmisión de la información (Arrieta, 2019) y sobre todo para que ésta llegue correctamente.

6.5 Diagnóstico

Para elaborar el plan estratégico de comunicación interna, se realizó un diagnóstico situacional sobre la comunicación interna del Centro de Discapacidad Intelectual, sobre el uso de canales, tonos y momentos de los procesos de comunicación entre los miembros de la institución, este diagnóstico se obtuvo a través de tres instrumentos: encuesta de preguntas cerradas, entrevistas semiestructuradas y observación participante.

Tíjaro (2020) comenta al respecto, que, el diagnóstico es un elemento fundamental para establecer una estrategia, ya que, permite realizar una investigación del funcionamiento de la comunicación interna y para potenciar la viabilidad de esta. Por ello, se considera de gran importancia la elaboración de un diagnóstico para este trabajo de investigación, debido a que, sus resultados permiten tener mayor conocimiento de las necesidades y problemas de la institución y así presentar una propuesta de plan de comunicación interna que ayude a dichas necesidades y problemas.

En esta propuesta se requiere mejorar los canales de comunicación para la difusión de mensajes o discursos de manera formal y organizada en la institución, evitándose así los rumores, por ello se desarrollará un plan estratégico de comunicación interna. Renteros (2020) afirma que una comunicación correctamente gestionada construye el sentido del colaborador en el trabajo, entienden la importancia de su labor y generan mayor compromiso. En tal sentido, para el Centro de Discapacidad Intelectual es necesaria la elaboración de un plan estratégico de comunicación interna, pues, este plan ayudará a que los canales de comunicación sean más claros y, por ende, se evitará un deficiente manejo de información.

También se busca proponer canales de comunicación adecuados para la difusión de los mensajes. Por ello, se presentarán y mejorarán los canales de comunicación interna como paneles y correos personales. Para Papic–Domínguez (2020) estos canales ayudan a fomentar y conservar los vínculos de afiliación como una identidad cultural. Es por esto, que se considera significativo el mantener los canales internos ya usados en la institución, sin embargo, es necesaria su actualización para que los mensajes lleguen más efectivamente a los colaboradores.

Los colaboradores de la institución requieren capacitaciones sobre la comunicación interna y el uso de canales de comunicación, esto lleva a proponer en la estrategia de comunicación interna, capacitar sobre comunicación interna y su importancia en una organización, además de elaborar talleres sobre el uso de canales de comunicación interna, pues, Gonzálvez et. al. (2019) manifiesta que, existe una clara necesidad de la formación continua para que los

colaboradores adquieran competencias que contribuyan a la comunicación interna y puedan desarrollar todo su potencial. En tal sentido, para el Centro, es importante que los colaboradores se capaciten antes de iniciar el plan de comunicación interna, así se trabajará de manera conjunta el plan de comunicación interna en la institución.

El Centro necesita fortalecer el uso de la información a través de los canales institucionales, por lo que, se propone elaborar un boletín virtual mensual y mejorar la cartelera informativa. Meléndez y Vargas (2018) consideran que estos canales son buenos medios donde se pueden publicar información de los acontecimientos más importantes, reuniones, actividades, presentar a los nuevos colaboradores, los cumpleaños del mes u otras novedades de la institución. Por ello, para esta institución es necesario el uso de los canales visuales como un boletín virtual y el uso de una cartelera ubicada en un lugar estratégico para que la información llegue a todos los colaboradores.

Es importante promover y fortalecer la comunicación descendente, para el mantenimiento de la buena relación entre la dirección y hermanas con el personal de la institución. Ante ello, se necesita capacitar y formar a la dirección, administración y hermanas sobre el buen manejo de la comunicación descendente. Jiménez-Marín, et. al. (2019) considera muy importante este tipo de comunicación, ya que así, los colaboradores se sienten informados y con pautas para elaborar sus tareas y se saben parte de la institución. En tal sentido, es importante que los jefes y personas encargadas del Centro conozcan los diferentes tipos de comunicación interna y los lleven a cabo, sin embargo, para ellos es de suma relevancia conocer y realizar de la mejor manera la

comunicación descendente, pues, esta comunicación es la que acerca a los colaboradores y se sienten escuchados y valorados.

La directora y hermanas que tienen a cargo la institución tienen dificultades para informar y escuchar a los colaboradores a tiempo y de manera conjunta, por ello, se proponen realizar reuniones mensuales con todo el personal y reuniones mensuales por áreas. Ante ello, Arrieta (2019) menciona que los jefes deben brindar siempre una suficiente y positivamente retroalimentación a los colaboradores, comunicar sus logros y motivarlos es parte de su rol como líderes. Por ello, es importante que los trabajadores se sientan escuchados, es así como, en el Centro son necesarias las reuniones con las cabezas de la institución de manera constante y permanente.

La directora y hermanas a cargo del Centro necesitan estar capacitadas sobre el buen uso de la comunicación descendente y liderazgo participativo, por lo que, se propone realizar estas capacitaciones. En tal sentido Contreras (2019) afirma que, es importante para la comunicación descendente la retroalimentación, pues, es la respuesta que contribuye a que los colaboradores estén motivados y deseen construir y mantener las relaciones entre ellos y sus líderes. Por ello, se considera que, al igual que los colaboradores, la directora y hermanas encargadas de la institución requieren una formación que les ayude a tener una buena comunicación descendente con los colaboradores y generar buenas relaciones laborales con ellos.

Generar adecuadas relaciones interpersonales en el interior de la institución, para el mejoramiento del trabajo en equipo y la generación del espíritu de familia en el Centro de Discapacidad Intelectual es de gran relevancia. En tal

sentido, se proponen diferentes actividades de integración entre los colaboradores de la institución. Ante ellos, Gonzalvés et.al., (2019) afirman que, muchos expertos y profesionales manifiestan que la comunicación interpersonal es una herramienta fundamental para mejorar y mantener un adecuado clima laboral, además de generar un acompañamiento a los trabajadores ante alguna situación dentro de la organización, ya sean cotidianas o extraordinarias. En tal sentido, las actividades de integración, de la institución son importantes para el Centro, debido a que estas, ayudan al acercamiento entre los colaboradores y así mejoran sus relaciones interpersonales y el buen trato entre ellos, generando así un buen clima laboral y un mejor servicio.

Los colaboradores carecen de espacios de integración y compartir entre ellos, por ello, se propone realizar actividades de integración, además de aprovechar los espacios cotidianos ya establecidos como participar en el almuerzo juntos de los viernes. Estas actividades colaboran a la facilitación de la comunicación interpersonal, la integración y fomentan las relaciones personales, especialmente entre los colaboradores que no suelen hacerlo o se encuentran separados de los otros por el trabajo que realizan. Ante ello. Se considera esencial tener espacios de integración entre todos los colaboradores de la institución que ayuden a generar buenas relaciones interpersonales y así generar un buen ambiente laboral.

Los colaboradores necesitan mejorar el trabajo en equipo y liderazgo, por ello, dentro del plan de comunicación interna se proponen realizar talleres de coaching laboral, pues, según Arias (2019), estas actividades motivan a que los colaboradores desempeñen su labor de manera eficiente, les ayuda a crecer y

lograr sus aspiraciones profesionales y personales. Por lo tanto, es significativo que los colaboradores conozcan sus habilidades y las desarrollen dentro de la institución para poder ofrecer un mejor servicio, por ello se considera importante prepararlos a través de talleres de coaching laboral.

Además, se ha identificado que los colaboradores enfrentan dificultades en sus relaciones interpersonales dentro de la institución. Por ello, se propone la elaboración de un manual de inducción, un decálogo del buen trato y la promoción del valor del bimestre. En una organización, las buenas relaciones requieren un clima de confianza y un propósito común, lo que hace fundamental contar con una identidad interna bien definida. En este sentido, fortalecer las relaciones laborales a través de estas herramientas contribuirá a generar un ambiente más armonioso y alineado con los valores institucionales.

6.6 Propuesta comunicacional

Se ve necesario también, crear un plan de comunicación interna para el Centro de Discapacidad Intelectual que facilite la interacción entre sus miembros y mejore el ambiente laboral, por ello, se presenta un plan de comunicación interna. Castro-Martínez et. al. (2020) mencionan que, un plan de comunicación interna mejora el clima organizacional, fomenta a través de diferentes actividades y medios el bienestar de los colaboradores, sus niveles de felicidad y satisfacción en sus trabajos. En tal sentido, el Centro necesita un plan de comunicación interna, debido a que, no hacen un buen uso de lo que ya tienen y requieren nuevas propuestas que sean más cercanas a las necesidades de sus colabores para tener una mejor interacción en el trabajo a través del manejo de información.

Por ello, desarrollar un plan de comunicación interna es importante para el mejoramiento de las relaciones interpersonales entre los miembros de la institución educativa, este plan consiste en capacitaciones, implementación de canales y actividades de integración. Por lo que, Tíjaro (2020) comenta que, no tener un plan de comunicación interna impide que los colaboradores tengan claros, la misión, visión y valores de la institución, esto, ayuda no solo a la comunicación interna, sino también a la externa, pues, en una se refuerza el trabajo a través de la esencia de la empresa y la otra es la imagen que se quiere mostrar a los clientes potenciales. En tal sentido, contar con un plan de comunicación interna en la institución será de gran importancia y ayuda para brindar un buen servicio, pues, los colaboradores se sentirán más escuchados, valorados y esto generará en ellos un sentido de pertenencia que como resultado será un trabajo efectivo en lo que se les encomiende.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La realización del diagnóstico fue de suma importancia para el desarrollo del trabajo de investigación y la propuesta comunicacional., debido a que sus resultados dieron una visión más clara sobre los canales de comunicación, los discursos y las relaciones interpersonales del Centro de Discapacidad Intelectual.

Sus resultados revelaron también la necesidad y problemática en el manejo de los medios de comunicación en los colaboradores, por lo que, es importante no solo presentarlos, sino también capacitar el uso de estos medios de comunicación de manera adecuada y continua a los empleados de esta institución y de una organización en general.

Para la elaboración del diagnóstico es importante estar atentos a las relaciones interpersonales de los colaboradores de una organización, son estas relaciones los indicadores de si la comunicación interna se está dando de manera correcta o no. Aunque puede parecer subjetivo, las personas manifiestan su contento en un trabajo a través de sus maneras de expresarse y relacionarse con los demás y esto se ve más concretamente en el desenvolvimiento de su trabajo.

La realidad comunicacional del Centro de Discapacidad Intelectual se ve necesitada de una comunicación interna más organizada, formalizada y actualizada, pues, el ser una institución pequeña y de pocos recursos no limita el poder contar con una buena organización comunicacional tanto interna como externa.

- Existen organizaciones, como en este caso, Centros Educativos donde no se cuenta con recursos económicos, pero sin embargo, a pesar de no contar con recursos económicos, se puede presentar y llevar a cabo un plan de comunicación interna, donde los canales de comunicación tradicionales como la cartelera informativa, las reuniones con el personal y actividades de integración que, al potenciarlas darán buenos resultados pues, hay medios de comunicación que aun siendo básicos siguen siendo útiles, además que presentan un presupuesto accesible para el Centro.

Por ello, es necesario que, a pesar de que en la actualidad existe la tecnología, las redes sociales y demás medios digitales, a veces, se tiene que considerar el contexto organizacional para poder implementar planes de comunicación como es el caso del Centro de Discapacidad Intelectual.

En la propuesta se cuenta también con medios de comunicación interna modernos y sobre todo virtuales que no requieren de gran inversión como los correos electrónicos, el boletín virtual, etc., entendiendo la realidad económica del Centro, que se sostiene a través de ayuda de organizaciones y actividades propias, para así tener una propuesta real y viable para esta institución.

- Un plan de comunicación interna debe ser evaluado para ver su viabilidad, en este caso, el plan presentado responde a las necesidades y expectativas de la institución, esto ha sido confirmado por la validación de los expertos en el tema, quienes consideran que el plan comunicacional es suficiente y relevante para responder a la problemática con respecto a la comunicación interna institucional.

- El Plan de comunicación interna presentado responde a la necesidad de los colaboradores del Centro de Discapacidad Intelectual, quienes pondrán en práctica todo lo elaborado en este plan, podrán dar sus opiniones, ser escuchados, trabajar en equipo y sentirse parte de la institución, y así crecer en una mejor relación interpersonal que dará como resultado un buen trabajo y servicio en primer lugar a las alumnas y luego a sus familias y a la comunidad.

Además el Centro de Discapacidad Intelectual, representa una necesidad de muchas organizaciones e instituciones pequeñas que no le dan la debida importancia a la comunicación interna porque implica elevar sus presupuestos, sin embargo, con una buena revisión a los canales ya usados y la apertura a nuevas propuestas, no necesitan de una gran inversión, pero si la participación de todo el personal, y de esta manera se puede elaborar un plan de comunicación interna adecuado a la realidad interna, económica y social de estas organizaciones e instituciones.

REFERENCIAS

Aguirre A. (2020) *Estrategias comunicacionales internas del GADM Riobamba y su aporte a la construcción de la imagen corporativa. Periodo enero-junio 2019* [Proyecto de Investigación de Licenciatura, Universidad Nacional de Chimborazo]. Repositorio Institucional - Universidad Nacional de Chimborazo. http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/6558

Alonso D., Beltrán A., Beltrán L., Rincón E. (2020) *Propuesta de nuevos canales de comunicación interna para los colaboradores del Centro de Distribución de Droguerías y Farmacias Cruz Verde* SAS [Trabajo de grado para Especialización, Universidad Piloto de Colombia] Repositorio Institucional - Universidad Piloto de Colombia. http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/7532

Altamirano, M. (2020) *Plan de comunicación interna para una entidad financiera de la ciudad de Ambato* [Trabajo de investigación para Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Institucional - Pontificia Universidad Católica del Ecuador. https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/3027

Arias, A. (2019). *La comunicación interna de empresa Ripley alimentos y la imagen corporativa* [Tesis de licenciatura, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio Institucional – Universidad de San Martín de Porres. https://hdl.handle.net/20.500.12727/5033

Arrieta, M. (2019) *Incidencias de la comunicación interna en el clima institucional* [Tesis de maestría, IL3 Universidad de Barcelona]. Repositorio Institucional – Administración Nacional de Educación Pública, Consejo de Formación en Educación, Uruguay. https://n9.cl/ywp96

Arotoma, J. (2024) *Percepción de barreras de integración de las tecnologías de información y comunicación en docentes de educación básica regular de Concepción – Junín* [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Centro del Perú] Repositorio Institucional – Universidad Nacional del Centro del Perú. http://hdl.handle.net/20.500.12894/10088

Blanca, A. (2020) *Análisis de las estrategias comunicacionales internas y externas de la empresa Mi Comisariato de la ciudad de Machala* [Trabajo de titulación de licenciatura, Universidad Técnica de Machala]. Repositorio Institucional – Universidad Técnica de Machala. http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/15402

Canul, J., López, G. (2023). *La comunicación interna en organizaciones educativas de nivel superior: una revisión sistemática* (2012-2022). Revista Panamericana De Pedagogía, (37), 54–71. https://doi.org/10.21555/rpp.vi37.2931

Casas, A. y Roca J. (2020) Propuesta de comunicación interna para promocionar la participación en sistemas de gestión de la calidad en el sector público colombiano. *Investigación en Sistemas de Gestión,* 49-91. https://n9.cl/ctv7

Caramello, M. A. (2021). *Gestión estratégica de la Comunicación Interna* [Tesis de grado, Universidad Siglo 21]. Repositorio institucional - Universidad Siglo 21. https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/22596

Castro-Martínez, A., Sosa, A., Galarza, E. (2020) Comunicación interna, compromiso y bienestar de la plantilla: el caso de Admiral Seguros. *Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación, 48,* 56-78. https://n9.cl/rat5

Cevallos, M., y Poussin, E. (2020). Inclusión laboral de personas sordas mediante herramientas de comunicación interna en empresas del Ecuador. [Tesis de Licenciatura]. Universidad San Francisco de Quito. https://192.188.53.14/handle/23000/9166

Contreras, E. (2019). *Estrategia de comunicación interna. Caso: Empresa Trans Solutions Systems (junio 2016 a mayo del 2018)* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio Institucional – Universidad Nacional Mayor de San Marcos. https://hdl.handle.net/20.500.12672/11355

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2022). Investigación cualitativa y diseño de investigación: Elegir entre cinco enfoques (5ª ed.). SAGE Publications.

Chamorro, J. (2020) *Análisis de estrategias comunicacionales en temas de derecho y violencia de género de la organización "SURKUNA" (2019)* [Proyecto de investigación de Licenciatura, Universidad Central del Ecuador]. Repositorio Institucional - Universidad Central del Ecuador. http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/20820

Chun, H (2020) *El correo electrónico en el aprendizaje del español como lengua extranjera (L2) en estudiantes universitarios chinos* [Tesis de Doctorado, Universidad Politécnica de Valencia] Repositorio Institucional – Universidad Politécnica de Valencia. https://n9.cl/k1w82

Cuenca, J. y Verazzi, L. (2018). Guía Fundamental de la Comunicación Interna. Editorial UOC (Oberta UOC Publishing, SL) de esta edición. ISBN: 978-84-9180-273-0.https://es.scribd.com/document/651016503/Guia-fundamental-de-la-Comunicacion-interna

De Pablos, J. (2021). Comunicación y sistemas: una mirada desde la complejidad. Revista de Comunicación y Sociedad, 34(1), 15–30. https://doi.org/10.15581/003.34.1.15-30

Flick, U. (2021). Introducción a la metodología de la investigación: Guía para principiantes para realizar un proyecto de investigación (3ª ed.). SAGE Publications.

Flores-Kanter, P., Medrano, A. (2019) Núcleo básico en el análisis de datos cualitativos: pasos, técnicas de identificación de temas y formas de presentación de resultados. *INTERDISCIPLINARIA, 36*(2), 203-215. https://n9.cl/qm7y4

García, J. F. (2018). *Valoración del aporte de la comunicación interna y factores relacionados. Investigación en organizaciones privadas de la ciudad de Lima durante el 2017[*Tesis de Masterado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional – Pontificia Universidad Católica del Perú. http://hdl.handle.net/20.500.12404/12121

Gonzálvez, J. E., Rincón, S., Viñarás, M. (2019) La Comunicación Interpersonal y la Comunicación Interna en las empresas un análisis desde la profesión y la Universidad. 16, 335-354. https://portalderevistas.ufv.es/index.php/comunicacionyhombre/article/view/607/603

Hidalgo, C. (2020). *Gestión de la comunicación organizacional: Análisis estructural de la cultura organizacional y su aporte a la comunicación interna del Centro Terapéutico Aprendiendo a Vivir (CTAV).* [Tesis de licenciatura, Universidad Central del Ecuador] Repositorio Institucional – Universidad Central del Ecuador. https://n9.cl/uj27

Jiménez-Marín G., González I., Zambrano, E. (2019) Influencia de la tecnología en la comunicación organizacional interna. *Razón y Palabra, 23* (104). https://n9.cl/pjc7p

Jiménez, K., Sánchez, S., y Rodríguez, J. (2021). Incidencia de la comunicación interna en la identidad institucional del docente de la Universidad

Politécnica Salesiana. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte,* (63), 94-125. https://www.doi.org/10.35575/rvucn.n63a5

Lorenzon E. (2020). *Sistemas y organizaciones.* Facultad de Informática, Universidad Nacional de La Plata. Editorial de la UNLP Edulp.

Meléndez, I., y Vargas, S. N. (2018). *Influencia de la comunicación interna en la satisfacción laboral en una empresa consultora* [Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional – Universidad Peruana de Ciencias aplicadas. http://hdl.handle.net/10757/624103

Morin, E. (2020). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.

Papic-Domínguez, K. (2020) Medios de comunicación organizacional interna en colegios públicos, Chile. Alteridad, *Revista de Educación*,15 (2), 241 – 255. https://doi.org/10.17163/alt.v15n2.2020.08

Perez, B., y Guevara, I. (2023). *Comunicación organizacional interna y la eficiencia de los colaboradores en la municipalidad del centro poblado menor de San Francisco, 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad José Carlos Mariategui]. Repositorio institucional - Universidad José Carlos Mariátegui. https://hdl.handle.net/20.500.12819/2134

Pezo, A. (2019). *La comunicación interna en una cultura organizacional basada en la promoción de la Salud. Caso Doktuz* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional – Universidad Peruana de Ciencias aplicadas. http://hdl.handle.net/10757/652163

Puyén D. (2024). Valoración de los flujos de la comunicación interna en colaboradores de la I.E. 10024 Nuestra Señora de Fátima, Chiclayo, 2022 [Tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio de Tesis USAT. http://hdl.handle.net/20.500.12423/7227

Piza, N., Amaiquema, F., Beltrán, G. (2019). Métodos y técnicas en la investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias. *Conrado, 15*(70), 455-459. https://n9.cl/rypz6

Ramírez, R., Rengifo T., Rodríguez K. (2020) *Comunicación interna y satisfacción laboral de los trabajadores del área financiera de la Universidad Peruana Unión – Lima, 2019* [Tesis de bachiller, Universidad Peruana Unión]. Repositorio Institucional – Universidad Peruana Unión. http://hdl.handle.net/20.500.12840/3971

Renteros, R. (2020). *Estrategia de comunicación interna para gestionar el impacto del cambio organizacional en el contexto de un proceso de adquisición empresarial: caso Grupo EPENSA S.A.C*. [Tesis de Masterado, Universidad de Piura]. Repositorio Institucional - Universidad de Piura. https://hdl.handle.net/11042/4567

Rivero, M. (2020) *El Protocolo o Proyecto de investigación*, 1-28. https://n9.cl/tbp9f

Rodríguez, C., y Blanco, L. (2022). Comunicación organizacional desde un enfoque sistémico. Revista de Estudios Sociales, (79), 58–69. https://doi.org/10.7440/res79.2022.05

Santos Aliaga, E. M., & Miranda Sánchez, S. O. (2023). Estilos de liderazgo y comunicación organizacional de los colaboradores de la I.E. Peruano Japonés, Lima - 2022 [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio de la Universidad Autónoma del Perú. https://hdl.handle.net/20.500.13067/3042

Tafur, R., (2020) El método de encuesta. *Los métodos de investigación para la elaboración de las tesis de maestría en educación por la Maestría en Educación, 51-60.* https://n9.cl/22il

Tíjaro, J. (2020) *Análisis de la comunicación interna y recomendaciones para el mejoramiento del posicionamiento de la comunicación externa de la empresa enlaU, mediante su cuenta oficial de Instagram @enlau.co* [Tesis para licenciatura, Pontificia Universidad Javeriana] Repositorio Institucional – Pontificia Universidad Javeriana. http://hdl.handle.net/10554/50200

Vega, A. (2020) *Beneficio del uso de las redes sociales en la organización* [Trabajo de Grado de Licenciatura, Universidad Técnica del Norte]. Repositorio Institucional - Universidad Técnica del Norte. http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/10

Zubiani, M. (2023) *Desarrollo de un plan de comunicación y formación de liderazgo coach en el Instituto Santa Ana* [Trabajo de Grado de Licenciatura, Universidad Siglo 21]. Repositorio Institucional - Universidad Siglo 21. https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/28226

APÉNDICE

A. Consentimiento informado para participar en una investigación

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPAR EN UNA INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD FEMENINA DEL SAGRADO CORAZÓN

Título del estudio: Plan de comunicación interna para un Centro de Discapacidad Intelectual, Guayaquil, Ecuador

Investigadora: Rocío Hinostroza Pecho

Correo de contacto: rociohp7@gmail.com

1. Descripción del estudio
Usted está siendo invitado(a) a participar en una investigación cuyo propósito es diseñar un plan de comunicación interna para una institución educativa en Guayaquil, Ecuador. Su participación consistirá en responder una entrevista semiestructurada relacionada con las prácticas y percepciones sobre los procesos de comunicación interna. La entrevista tendrá una duración aproximada de 30 minutos.

2. Riesgos y beneficios
Riesgos: No existen riesgos físicos ni psicológicos asociados a su participación. La entrevista se realizará en un ambiente seguro y de mutuo respeto.

Beneficios: Su aporte permitirá comprender mejor la dinámica comunicacional de la institución y contribuir al diseño de una propuesta de mejora que podría beneficiar a la comunidad educativa.

3. Confidencialidad
La información recolectada será manejada con absoluto anonimato y confidencialidad. No se utilizarán nombres ni datos que permitan identificar a los participantes o a la institución en los resultados. Los registros serán eliminados al finalizar la tesis.

4. Voluntariedad
Su participación es totalmente voluntaria. Puede decidir no participar o retirarse en cualquier momento de la entrevista sin explicación ni consecuencia alguna.

5. Contacto para consultas
Investigadora: Rocío Hinostroza Pecho

Correo: rociohp7@gmail.com

Declaro que he leído y comprendido la información anterior y acepto participar.

Nombre del participante: Sunny María Bores Froment

Firma:  Fecha: 18 / 11 / 2025

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPAR EN UNA INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD FEMENINA DEL SAGRADO CORAZÓN

Título del estudio: Plan de comunicación interna para un Centro de Discapacidad Intelectual, Guayaquil, Ecuador

Investigadora: Rocío Hinostroza Pecho

Correo de contacto: rociohp7@gmail.com

1. Descripción del estudio
Usted está siendo invitado(a) a participar en una investigación cuyo propósito es diseñar un plan de comunicación interna para una institución educativa en Guayaquil, Ecuador. Su participación consistirá en responder una entrevista semiestructurada relacionada con las prácticas y percepciones sobre los procesos de comunicación interna. La entrevista tendrá una duración aproximada de 30 minutos.

2. Riesgos y beneficios
Riesgos: No existen riesgos físicos ni psicológicos asociados a su participación. La entrevista se realizará en un ambiente seguro y de mutuo respeto.

Beneficios: Su aporte permitirá comprender mejor la dinámica comunicacional de la institución y contribuir al diseño de una propuesta de mejora que podría beneficiar a la comunidad educativa.

3. Confidencialidad
La información recolectada será manejada con absoluto anonimato y confidencialidad. No se utilizarán nombres ni datos que permitan identificar a los participantes o a la institución en los resultados. Los registros serán eliminados al finalizar la tesis.

4. Voluntariedad
Su participación es totalmente voluntaria. Puede decidir no participar o retirarse en cualquier momento de la entrevista sin explicación ni consecuencia alguna.

5. Contacto para consultas
Investigadora: Rocío Hinostroza Pecho

Correo: rociohp7@gmail.com

Declaro que he leído y comprendido la información anterior y acepto participar.

Nombre del participante: Paola Elizabeth Macías Macías

Firma:  Fecha: 18 / 11 / 2025

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPAR EN UNA INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD FEMENINA DEL SAGRADO CORAZÓN

Título del estudio: Plan de comunicación interna para un Centro de Discapacidad Intelectual, Guayaquil, Ecuador

Investigadora: Rocío Hinostroza Pecho

Correo de contacto: rociohp7@gmail.com

1. Descripción del estudio
Usted está siendo invitado(a) a participar en una investigación cuyo propósito es diseñar un plan de comunicación interna para una institución educativa en Guayaquil, Ecuador. Su participación consistirá en responder una entrevista semiestructurada relacionada con las prácticas y percepciones sobre los procesos de comunicación interna. La entrevista tendrá una duración aproximada de 30 minutos.

2. Riesgos y beneficios
Riesgos: No existen riesgos físicos ni psicológicos asociados a su participación. La entrevista se realizará en un ambiente seguro y de mutuo respeto.

Beneficios: Su aporte permitirá comprender mejor la dinámica comunicacional de la institución y contribuir al diseño de una propuesta de mejora que podría beneficiar a la comunidad educativa.

3. Confidencialidad
La información recolectada será manejada con absoluto anonimato y confidencialidad. No se utilizarán nombres ni datos que permitan identificar a los participantes o a la institución en los resultados. Los registros serán eliminados al finalizar la tesis.

4. Voluntariedad
Su participación es totalmente voluntaria. Puede decidir no participar o retirarse en cualquier momento de la entrevista sin explicación ni consecuencia alguna.

5. Contacto para consultas
Investigadora: Rocío Hinostroza Pecho

Correo: rociohp7@gmail.com

Declaro que he leído y comprendido la información anterior y acepto participar.

Nombre del participante: Haidee Johanna Yazbek Serrano

Firma: _____ Fecha: 18 / 11 / 2025

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPAR EN UNA INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD FEMENINA DEL SAGRADO CORAZÓN

Título del estudio: Plan de comunicación interna para un Centro de Discapacidad Intelectual, Guayaquil, Ecuador

Investigadora: Rocío Hinostroza Pecho

Correo de contacto: rociohp7@gmail.com

1. Descripción del estudio
Usted está siendo invitado(a) a participar en una investigación cuyo propósito es diseñar un plan de comunicación interna para una institución educativa en Guayaquil, Ecuador. Su participación consistirá en responder una entrevista semiestructurada relacionada con las prácticas y percepciones sobre los procesos de comunicación interna. La entrevista tendrá una duración aproximada de 30 minutos.

2. Riesgos y beneficios
Riesgos: No existen riesgos físicos ni psicológicos asociados a su participación. La entrevista se realizará en un ambiente seguro y de mutuo respeto.

Beneficios: Su aporte permitirá comprender mejor la dinámica comunicacional de la institución y contribuir al diseño de una propuesta de mejora que podría beneficiar a la comunidad educativa.

3. Confidencialidad
La información recolectada será manejada con absoluto anonimato y confidencialidad. No se utilizarán nombres ni datos que permitan identificar a los participantes o a la institución en los resultados. Los registros serán eliminados al finalizar la tesis.

4. Voluntariedad
Su participación es totalmente voluntaria. Puede decidir no participar o retirarse en cualquier momento de la entrevista sin explicación ni consecuencia alguna.

5. Contacto para consultas
Investigadora: Rocío Hinostroza Pecho

Correo: rociohp7@gmail.com

Declaro que he leído y comprendido la información anterior y acepto participar.

Nombre del participante: LUISA PAMELA ROMERO RUGEL

Firma: LUISA PAMELA ROMERO RUGEL Firmado digitalmente por LUISA PAMELA ROMERO RUGEL Fecha: 2025.11.22 09:51:48 -05'00' Fecha: 22 / 11 / 2025

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPAR EN UNA INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD FEMENINA DEL SAGRADO CORAZÓN

Título del estudio: Plan de comunicación interna para un Centro de Discapacidad Intelectual, Guayaquil, Ecuador

Investigadora: Rocío Hinostroza Pecho

Correo de contacto: rociohp7@gmail.com

1. Descripción del estudio
Usted está siendo invitado(a) a participar en una investigación cuyo propósito es diseñar un plan de comunicación interna para una institución educativa en Guayaquil, Ecuador. Su participación consistirá en responder una entrevista semiestructurada relacionada con las prácticas y percepciones sobre los procesos de comunicación interna. La entrevista tendrá una duración aproximada de 30 minutos.

2. Riesgos y beneficios
Riesgos: No existen riesgos físicos ni psicológicos asociados a su participación. La entrevista se realizará en un ambiente seguro y de mutuo respeto.

Beneficios: Su aporte permitirá comprender mejor la dinámica comunicacional de la institución y contribuir al diseño de una propuesta de mejora que podría beneficiar a la comunidad educativa.

3. Confidencialidad
La información recolectada será manejada con absoluto anonimato y confidencialidad. No se utilizarán nombres ni datos que permitan identificar a los participantes o a la institución en los resultados. Los registros serán eliminados al finalizar la tesis.

4. Voluntariedad
Su participación es totalmente voluntaria. Puede decidir no participar o retirarse en cualquier momento de la entrevista sin explicación ni consecuencia alguna.

5. Contacto para consultas
Investigadora: Rocío Hinostroza Pecho

Correo: rociohp7@gmail.com

Declaro que he leído y comprendido la información anterior y acepto participar.

Nombre del participante: MÓNICA MORENO CASTILLO

Firma: _____ Fecha: 18 / 11 / 2025

B. Declaración voluntaria de consentimiento informado

DECLARACIÓN VOLUNTARIA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

UNIVERSIDAD FEMENINA DEL SAGRADO CORAZÓN

Yo, Sunny María Bores Froment , declaro que:

- He leído o se me ha explicado el Consentimiento Informado de la investigación titulada "Plan de comunicación interna para un Centro de Discapacidad Intelectual, Guayaquil, Ecuador".

- Comprendo el propósito del estudio y la actividad en la que participaré (entrevista de aproximadamente 30 minutos).

- Sé que mi participación es voluntaria y que puedo retirarme en cualquier momento sin consecuencia alguna.

- Autorizo el uso académico de la información proporcionada, la cual será utilizada de manera anónima y confidencial.

Nombre del participante: Sunny María Bores Froment

DNI / Identificación: 0939507039

Firma: _____ **Fecha:** 18 /11 / 2025

DECLARACIÓN VOLUNTARIA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

UNIVERSIDAD FEMENINA DEL SAGRADO CORAZÓN

Yo, Paola Elizabeth Macías Macías , declaro que:

- He leído o se me ha explicado el Consentimiento Informado de la investigación titulada "Plan de comunicación interna para un Centro de Discapacidad Intelectual, Guayaquil, Ecuador".

- Comprendo el propósito del estudio y la actividad en la que participaré (entrevista de aproximadamente 30 minutos).

- Sé que mi participación es voluntaria y que puedo retirarme en cualquier momento sin consecuencia alguna.

- Autorizo el uso académico de la información proporcionada, la cual será utilizada de manera anónima y confidencial.

Nombre del participante: Paola Elizabeth Macías Macías

DNI / Identificación: 0997010821

Firma: _____ **Fecha:** 18 /11 / 2025

DECLARACIÓN VOLUNTARIA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

UNIVERSIDAD FEMENINA DEL SAGRADO CORAZÓN

Yo, Haidee Johanna Yazbek Serrano , declaro que:

- He leído o se me ha explicado el Consentimiento Informado de la investigación titulada "Plan de comunicación interna para un Centro de Discapacidad Intelectual, Guayaquil, Ecuador".

- Comprendo el propósito del estudio y la actividad en la que participaré (entrevista de aproximadamente 30 minutos).

- Sé que mi participación es voluntaria y que puedo retirarme en cualquier momento sin consecuencia alguna.

- Autorizo el uso académico de la información proporcionada, la cual será utilizada de manera anónima y confidencial.

Nombre del participante: Haidee Johanna Yazbek Serrano

DNI / Identificación: 0920251998

Firma: _____ **Fecha:** 18 /11 / 2025

DECLARACIÓN VOLUNTARIA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

UNIVERSIDAD FEMENINA DEL SAGRADO CORAZÓN

Yo, LUISA PAMELA ROMERO RUGEL, declaro que:

- He leído o se me ha explicado el Consentimiento Informado de la investigación titulada "Plan de comunicación interna para un Centro de Discapacidad Intelectual, Guayaquil, Ecuador".

- Comprendo el propósito del estudio y la actividad en la que participaré (entrevista de aproximadamente 30 minutos).

- Sé que mi participación es voluntaria y que puedo retirarme en cualquier momento sin consecuencia alguna.

- Autorizo el uso académico de la información proporcionada, la cual será utilizada de manera anónima y confidencial.

Nombre del participante: LUISA PAMELA ROMERO RUGEL

DNI / Identificación: 0924761034

Firma: LUISA PAMELA ROMERO RUGEL Firmado digitalmente por LUISA PAMELA ROMERO RUGEL Fecha: 2025.11.22 09:52:41 -05'00' **Fecha:** 22 / 11 / 2025

DECLARACIÓN VOLUNTARIA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

UNIVERSIDAD FEMENINA DEL SAGRADO CORAZÓN

Yo, Mónica Moreno Castillo, declaro que:

- He leído o se me ha explicado el Consentimiento Informado de la investigación titulada "Plan de comunicación interna para un Centro de Discapacidad Intelectual, Guayaquil, Ecuador".

- Comprendo el propósito del estudio y la actividad en la que participaré (entrevista de aproximadamente 30 minutos).

- Sé que mi participación es voluntaria y que puedo retirarme en cualquier momento sin consecuencia alguna.

- Autorizo el uso académico de la información proporcionada, la cual será utilizada de manera anónima y confidencial.

Nombre del participante: Mónica Moreno Castillo

DNI / Identificación: 40183667

Firma: _____ **Fecha:** 18 / 11 / 2025