



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL  
TALENTO HUMANO**

**TEMA:**

La comunicación asertiva y el clima laboral dentro de una Industria

Pesquera en Ecuador, año 2024

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del grado académico en

**MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**AUTOR**

**Lic. Delgado Ponce Odalis Marina.**

**TUTOR**

**PhD. Jacqueline Del Rocío Bacilio Bejeguen**

**Santa Elena- Ecuador**

**Año 2024**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO  
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

**Mgtr. María García García  
COORDINADORA DEL  
PROGRAMA**

---

**PhD. Mónica Encalada Llanos  
DOCENTE ESPECIALISTA 1**

---

**MBA. Emanuel Bohorquez Armijos  
DOCENTE ESPECIALISTA 2**

---

**PhD. Jacqueline Del Rocío Bacilio  
Bejeguen  
TUTOR**

---

**Ab. María Rivera González, Mgtr.  
SECRETARIA GENERAL**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que luego de haber dirigido científica y técnicamente el desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos, razón por el cual apruebo en todas sus partes el presente trabajo de titulación que fue realizado en su totalidad por **Delgado Ponce Odalis Marina**, como requerimiento para la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano.

**TUTOR**

---

**PhD. Jacqueline Del Rocío Bacilio Bejeguen**

**12 días del mes de septiembre del año 2024**



**UPSE**  
**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA**  
**DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**INSTITUTO DE POSTGRADO**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Delgado Ponce Odalis Marina**

**DECLARO QUE:**

El trabajo de Titulación, La comunicación asertiva y el clima laboral dentro de una Industria Pesquera en Ecuador, año 2024, previo a la obtención del título en Magíster en Gestión del Talento Humano, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Santa Elena, a los 12 días del mes de septiembre del año 2024

**AUTOR**

---

**Lic. Delgado Ponce Odalis Marina**



**UPSE**

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**CERTIFICACIÓN DE ANTIPLAGIO**

Certifico que después de revisar el documento final del trabajo de titulación denominado La comunicación asertiva y el clima laboral dentro de una Industria Pesquera en Ecuador, año 2024, presentado por el estudiante, **Delgado Ponce Odalis Marina** fue enviado al Sistema Antiplagio URKUND, presentando un porcentaje de similitud correspondiente al 2%, por lo que se aprueba el trabajo para que continúe con el proceso de titulación.

**TUTOR**

---

**PHD. Jacqueline Del Rocío Bacilio Bejegen**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA  
DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INSTITUTO DE POSTGRADO**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Delgado Ponce Odalis Marina**

Autorizo a la Universidad Estatal Península de Santa Elena, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de artículo profesional de alto nivel con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este artículo académico dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor

Santa Elena, a los 12 días del mes de septiembre del año 2024

**EL AUTOR**

---

**Lic. Delgado Ponce Odalis Marina**

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso un gran agradecimiento a mis padres, que siempre están ahí para apoyarme y aconsejarme en todo lo que necesito para seguir avanzando en esta meta de mi vida, también agradezco a Dios, que me brinda fuerza, sabiduría y salud para no rendirme hasta culminar mi formación profesional.

A mi estimada tutora PhD. Jacqueline Del Rocío Bacilio Bejeguen quien, con sus conocimientos y experiencias, supo guiarme en la elaboración de este proyecto.

Mi gran gratitud a todas las autoridades de la UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA, por brindarme y permitirme realizar todo este proceso para culminar con mi formación profesional dentro de esta institución.

Gracias

*Delgado Ponce Odalis Marina*

## **DEDICATORIA**

Este presente trabajo está dedico a mis padres, novio y abuelos, quienes siempre me han enseñado a luchar y alcanzar mis metas, siendo constante y disciplinada, a ellos mi gratitud.

*Delgado Ponce Odalis Marina*

## ÍNDICE GENERAL

TITULO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	I
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN .....	II
CERTIFICACIÓN.....	III
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD .....	IV
DECLARO QUE:.....	IV
CERTIFICACIÓN DE ANTIPLAGIO .....	V
AUTORIZACIÓN.....	VI
AGRADECIMIENTO .....	VII
DEDICATORIA.....	VIII
ÍNDICE GENERAL .....	IX
ÍNDICE DE TABLAS.....	XIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XVI
RESUMEN.....	XVIII
ABSTRACT.....	XIX
INTRODUCCIÓN .....	2

<b>CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....</b>	<b>8</b>
1.1 Revisión de la literatura.....	8
1.2 Desarrollo teórico y Conceptual.....	12
Definición y Características de la Comunicación Asertiva .....	12
Estrategias para Implementar la Comunicación Asertiva en el Trabajo: ....	13
Estilos de Liderazgo.....	14
Canales de comunicación.....	17
Accesibilidad de la información .....	19
La participación de los colaboradores.....	22
Relaciones interpersonales.....	24
Desempeño laboral.....	27
La resolución de conflictos .....	30
Relación entre la Comunicación Asertiva y el Clima Laboral.....	33
<b>CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA.....</b>	<b>35</b>
2.1 Contexto de la Investigación .....	35
2.2 Diseño y alcance de la investigación.....	35
2.3 Tipos y métodos de investigación .....	35
2.3.1 Tipo de investigación .....	35
2.3.2 Enfoque de la investigación .....	36

2.3.3 Métodos de investigación.....	37
2.4. Población y muestra .....	37
Muestra.....	38
<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....</b>	<b>41</b>
Técnicas cualitativas: .....	41
Técnicas cuantitativas: .....	42
<b>PROCESAMIENTO DE DATOS.....</b>	<b>42</b>
Recopilación de Datos .....	42
Análisis de Datos .....	42
Interpretación de Datos .....	43
Enfoque teórico y análisis de datos.....	43
<b>CAPÍTULO 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	<b>45</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>45</b>
Resultados .....	45
Análisis de Resultados de encuesta.....	46
Análisis de Resultados de entrevistas a jefes de áreas.....	75
Análisis de Resultados de entrevistas a jefe de Talento Humano.....	76
Análisis de Resultados de observación in situ.....	78
DISCUSIÓN.....	91

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>93</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>95</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>97</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>2</b>
<b>GUÍA DE ENTREVISTA .....</b>	<b>2</b>
<b>MODELO DE ENCUESTA.....</b>	<b>6</b>
<b>TABULACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>16</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Causas y consecuencias de la carencia de comunicación asertiva y clima laboral en la empresa.....	26
<b>Tabla 2</b> Total de personal administrativo y operativo.....	59
<b>Tabla 3</b> Cuantificación del personal que forma parte de la muestra .....	60
<b>Tabla 4</b> Diagnóstico del estado actual de los sistemas de comunicación empresarial y su efecto en el clima laboral.....	99
<b>Tabla 5</b> Matriz CAME propuesta para mitigar los efectos de las debilidades, identificadas en la empresa .....	101
<b>Tabla 6</b> Correlaciones entre cada parte del DAFO y del CAME.....	102
<b>Tabla 7</b> Plan de acción para mitigar los efectos de las debilidades identificadas en el diagnóstico de la comunicación asertiva dentro de la empresa.....	103
<b>Tabla 8</b> Tabulación de datos de la pregunta 1 de encuesta .....	136
<b>Tabla 9</b> Tabulación de datos de la pregunta 2 de encuesta .....	137
<b>Tabla 10</b> Tabulación de datos de la pregunta 3 de encuesta .....	138
<b>Tabla 11</b> Tabulación de datos de la pregunta 4 de encuesta .....	138
<b>Tabla 12</b> Tabulación de datos de la pregunta 5 de encuesta .....	140

<b>Tabla 13</b>	Tabulación de datos de la pregunta 6 de encuesta .....	140
<b>Tabla 14</b>	Tabulación de datos de la pregunta 7 de encuesta .....	142
<b>Tabla 15</b>	Tabulación de datos de la pregunta 8 de encuesta .....	142
<b>Tabla 16</b>	Tabulación de datos de la pregunta 9 de encuesta .....	144
<b>Tabla 17</b>	Tabulación de datos de la pregunta 10 de encuesta .....	144
<b>Tabla 18</b>	Tabulación de datos de la pregunta 11 de encuesta .....	146
<b>Tabla 19</b>	Tabulación de datos de la pregunta 12 de encuesta .....	146
<b>Tabla 20</b>	Tabulación de datos de la pregunta 13 de encuesta .....	148
<b>Tabla 21</b>	Tabulación de datos de la pregunta 14 de encuesta .....	148
<b>Tabla 22</b>	Tabulación de datos de la pregunta 15 de encuesta .....	149
<b>Tabla 23</b>	Tabulación de datos de la pregunta 16 de encuesta .....	150
<b>Tabla 24</b>	Tabulación de datos de la pregunta 17 de encuesta .....	151
<b>Tabla 25</b>	Tabulación de datos de la pregunta 18 de encuesta .....	151
<b>Tabla 26</b>	Tabulación de datos de la pregunta 19 de encuesta .....	152
<b>Tabla 27</b>	Tabulación de datos de la pregunta 20 de encuesta .....	153
<b>Tabla 28</b>	Tabulación de datos de la pregunta 21 de encuesta .....	153
<b>Tabla 29</b>	Tabulación de datos de la pregunta 22 de encuesta .....	154

<b>Tabla 30</b>	Tabulación de datos de la pregunta 23 de encuesta .....	155
<b>Tabla 31</b>	Tabulación de datos de la pregunta 24 de encuesta .....	155
<b>Tabla 32</b>	Tabulación de datos de la pregunta 25 de encuesta .....	156
<b>Tabla 33</b>	Tabulación de datos de la pregunta 26 de encuesta .....	156

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Tipos de canales de comunicación utilizado en la empresa .....	47
<b>Figura 2.</b> Tiempo de respuesta a las comunicaciones empresariales .....	48
<b>Figura 3.</b> Claridad en las tareas asignadas. ....	49
<b>Figura 4.</b> Efectividad de la comunicación empresarial. ....	50
<b>Figura 5.</b> Reconocimiento de los líderes dentro de la empresa.....	51
<b>Figura 6</b> Habilidad de los líderes para la motivación de sus subalternos .....	52
<b>Figura 7</b> Frecuencia de comunicaciones empresariales .....	53
<b>Figura 8</b> Utilidad de la información recibida.....	54
<b>Figura 9</b> Accesibilidad a los canales de comunicación empresarial .....	55
<b>Figura 10.</b> Facilidad de acceso a la información con las herramientas de la empresa.....	56
<b>Figura 11</b> Mejora de usabilidad de herramientas digitales. ....	57
<b>Figura 12</b> Capacitaciones en normas y reglamentaciones empresariales .....	58
<b>Figura 13</b> Cumplimiento de normas y reglamentos empresariales.....	59
<b>Figura 14</b> Motivación dentro de la empresa .....	60
<b>Figura 15</b> Posibilidad de renuncia.....	61

<b>Figura 16</b>	Resolución de conflictos entre empleados .....	62
<b>Figura 17</b>	Satisfacción con el sistema de quejas y denuncias .....	63
<b>Figura 18</b>	Satisfacción con el apoyo de los compañeros de trabajo .....	64
<b>Figura 19</b>	Desarrollo de habilidades dentro de la empresa. ....	65
<b>Figura 20</b>	Comentarios positivos sobre la calidad de trabajo realizado.....	66
<b>Figura 21</b>	Conflictos entre compañeros dentro de la empresa .....	67
<b>Figura 22</b>	Satisfacción de resolución de conflictos.....	68
<b>Figura 23</b>	Conflictos personales dentro de la empresa .....	69
<b>Figura 24</b>	Satisfacción de resolución de conflictos personales dentro de la empresa .....	70
<b>Figura 25</b>	Trabajo inclusivo y respetuoso dentro de la empresa.....	71
<b>Figura 26</b>	Valoración de la diversidad dentro de la empresa.....	72
<b>Figura 27</b>	Prevención de acoso y discriminación dentro de la empresa .....	73

## RESUMEN

El presente trabajo realizado en una industria pesquera ecuatoriana en el año 2024 revela oportunidades significativas para mejorar el clima laboral a través de una comunicación interna asertiva. Si bien la encuesta reflejó un ambiente de trabajo generalmente positivo, se identificaron áreas de mejora, como la falta de claridad y rapidez en la transmisión de información. Para lograr el mejoramiento de estas áreas, se propone un plan de acción integral que combina diversos elementos. En primer lugar, se recomienda implementar canales de comunicación bidireccionales que fomenten la participación de los empleados. Además, es fundamental capacitar al personal en habilidades comunicativas asertivas, como la escucha activa y la expresión clara de ideas. Asimismo, se sugiere clarificar los objetivos organizacionales para asegurar que todos los empleados comprendan su rol y contribución a los resultados de la empresa. Finalmente, se destaca la importancia de reconocer y valorar los logros individuales y colectivos para aumentar la motivación y el compromiso del equipo. Al implementar de manera conjunta estas estrategias, se espera no solo mejorar la comunicación interna, sino también crear un ambiente de trabajo más colaborativo, transparente y motivador, lo que a su vez se traducirá en una mayor productividad, innovación y sostenibilidad de la empresa.

**Palabras claves:** Clima Laboral, Comunicación asertiva, Industria pesquera

## **ABSTRACT**

A study conducted in an Ecuadorian fishing industry in 2024 revealed significant opportunities to improve the work environment through more effective internal communication. While the survey reflected a generally positive work atmosphere, areas for improvement were identified, such as a lack of clarity and speed in information transmission. To address these shortcomings, a comprehensive action plan is proposed that combines various elements. First, it is recommended to implement two-way communication channels that encourage active employee participation. Additionally, it is essential to train staff in effective communication skills, such as active listening and clear expression of ideas. Furthermore, it is suggested to clarify organizational objectives to ensure that all employees understand their role and contribution to the company's results. Finally, the importance of recognizing and valuing individual and collective achievements is emphasized to increase motivation and team commitment. By implementing these strategies jointly, it is expected to not only improve internal communication but also create a more collaborative, transparent, and motivating work environment, which in turn will translate into greater productivity, innovation, and sustainability of the company.

**Keywords:** Work environment, Assertive communication, Fishing industry

## INTRODUCCIÓN

Con el avance de la globalización y la tecnología, las organizaciones han experimentado transformaciones significativas. Dentro de estas entidades, la comunicación desempeña un papel crucial, ya que es esencial para el correcto desarrollo de las actividades. Sin embargo, una comunicación asertiva no siempre garantiza un clima laboral positivo. Las empresas de hoy enfrentan diversas necesidades, lo que hace fundamental evaluar el grado de asertividad en las interacciones profesionales y sociales. Esta evaluación es clave para alcanzar los objetivos organizacionales, y por ello, se ha desarrollado la presente investigación (Mercedes, Angulo, & Gonzalez, 2017).

En el contexto de las industrias pesqueras, analizar el impacto de esta práctica resulta de vital importancia ayudando a optimizar el desempeño empresarial y bienestar de los colaboradores donde se efectúa la resolución de conflictos constructivamente, evitando problemas que afectan negativamente el desempeño de la empresa, permitiendo a los colaboradores ser escuchados y valorados. Esto contribuye a aumentar la satisfacción laboral, reducción del personal y mejora la productividad.

Según José Carlos (2009) en un trabajo de investigación manifiesta que estas fábricas dedicadas a la pesca se caracterizan por su naturaleza dinámica y la interacción constante con entornos cambiantes, se enfrenta a una serie de desafíos que pueden generar tensiones y conflictos entre los empleados. Por dicho motivo este estudio explora la relación entre comunicación asertiva y clima laboral esencial para identificar, abordar posibles peligros (físicos, biológicos, ergonómicos, entre otros) de manera proactiva.

Al fomentar una cultura de comunicación abierta y transparente, se puede crear un entorno de trabajo más seguro donde logran ser más atractivos para los clientes, inversores y talentos potenciales (Montes Resendiz, Reséndiz Martínez, & Morales Pulido, 2020).

En síntesis, este estudio busca identificar cuáles son los sistemas y factores de diálogos existentes en la fábrica, cuyos resultados de esta investigación sirven como punto de partida para diseñar cursos, talleres, programas de desarrollo personal y feedback constructivo, con el objetivo de promover un ambiente de trabajo más saludable y productivo.

### **Planteamiento de la investigación**

Actualmente, la comunicación es importante para el crecimiento de las empresas, entendemos por comunicación, al compartir ideas con una o más individuos, se evidencian formas de comunicarnos, ya sea verbal, escrita o gestualmente.

La asertividad es una de las vías más apropiadas para la comunicación e interacción entre los seres humanos, se basa en actitudes personales positivas, que se establecen en el momento de asociarse con los demás y consiste en expresar valoraciones y opiniones, con el objetivo de prevenir reproches, descalificaciones y enfrentamientos (Ullauri Carrión et al., 2024).

Por otro lado, la comunicación dentro del clima laboral, organizacional es base fundamental y un elemento indispensable para el alcance de objetivos y metas dentro de una empresa, de no ser precisa y asertiva, se produce dentro del grupo conflictos que afectan directamente el trabajo en conjunto, como resultado se encuentra: disminución de la productividad, baja moral en los empleados, agresividad, falta de habilidades sociales y carencia de la inteligencia emocional (Gil-Díaz et al., 2022)

Dentro de una investigación de contexto latinoamericano, se evidencio un estudio de más de 210 empresas donde se reveló que las organizaciones se ven afectadas por cuestiones relacionadas con la comunicación. Concretamente, se observa que en el 55,9% de los casos, el éxito en el rendimiento y la calidad de vida en el trabajo están relacionados con el entorno organizativo. Además, entre el 80% y el 100% de las dificultades y obstáculos se atribuyen a una comunicación interna inadecuada (Tucto Tarazona, 2018).

En El Salvador, Perú y Panamá se realizaron investigaciones donde determinaron que existe una comunicación inadecuada en diversos departamentos dentro de las organizaciones donde el 32,4% de las organizaciones estudiadas manifestaron que existe falta de alineamiento en los objetivos de la misma, provocando efectos negativos que no permite que la empresa progrese (Tucto Tarazona, 2018).

Por otro lado, en Ecuador se realizaron investigaciones en el año 2022 en empresas donde los colaboradores señalan que solo el 20% realiza feedback de la información con su supervisor y 32% menciona que con frecuencia existen problemas de comunicación entre compañeros de trabajo (Cárdenas Espinoza, 2022).

En los últimos años, la empresa ha experimentado un crecimiento significativo, lo que ha llevado a una mayor complejidad en sus operaciones y a un aumento en el número de empleados, enfrentándose a un desafío crucial: la falta de una comunicación asertiva. Esta situación ha dado lugar a conflictos recurrentes, una disminución en la productividad y una sensación general de descontento entre los empleados, lo que se manifiesta en una baja moral y un clima laboral tenso.

Causas y consecuencias de la carencia de comunicación asertiva y clima laboral en la empresa.

**Tabla 1**

*Causas y consecuencias de la carencia de comunicación asertiva y clima laboral en la empresa.*

<i>Causas</i>	<i>Consecuencia</i>
<i>Carencia de claridad y precisión en la comunicación</i>	<i>Disminución de la productividad</i>
<i>Deficiencia de feedback</i>	<i>Aumento del absentismo y la rotación de personal</i>
<i>Escasez de escucha activa</i>	<i>Deterioro del clima laboral</i>
<i>Comunicación no verbal negativa</i>	<i>Daño a la reputación de la empresa</i>
<i>Escasos canales de comunicación</i>	<i>Retraso de la toma de decisiones</i>

### **Formulación del problema de investigación**

¿Qué estrategias comunicación asertiva mejoran el clima laboral de una industria pesquera en Ecuador?

### **Objetivo General:**

Proponer un plan de Acción para Mejorar el Clima Laboral en una Industria Pesquera en Ecuador mediante Comunicación Asertiva.

### **Objetivos Específicos:**

1. Diagnosticar los sistemas de comunicación y el clima laboral institucional a través de instrumentos que proporcionen información de la situación actual.
2. Identificar los factores que afectan la comunicación de la empresa.
3. Identificar las estrategias apropiadas de comunicación asertiva para dicha Industria Pesquera en Ecuador.

### **Planteamiento hipotético**

La implementación de estrategias de comunicación asertiva en una Industria Pesquera en Ecuador tendrá un impacto positivo y significativo en el clima laboral de la empresa durante el año 2024.

## **CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

La presente investigación se centra en el análisis de la comunicación asertiva como elemento fundamental para el desarrollo de un clima laboral positivo y productivo en el objeto de estudio. El marco teórico se sustenta en una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre la comunicación asertiva, su impacto en el clima laboral y las estrategias para implementarla en el contexto organizacional específico de la empresa.

### **1.1 Revisión de la literatura**

Para Ullauri, el análisis profundiza en la trascendental influencia que posee la comunicación asertiva en el desempeño laboral y educativo. Se destaca la convergencia de estudios en este tema, enfatizando la necesidad de cultivar un entorno armonioso para potenciar el rendimiento laboral. La comunicación asertiva se erige como herramienta fundamental para conectar intereses, anhelos y objetivos en pro del progreso colectivo. Su aplicación estratégica, con un fin claro y compartido por todos, resulta indispensable para optimizar el desempeño laboral. En el ámbito educativo, la comunicación asume un rol multifacético, tomando en cuenta la diversidad de actores involucrados y el impacto de la gestión educativa en la sociedad. La interacción docente-alumno, sin importar el nivel educativo, se convierte en el pilar fundamental para la transferencia de conocimiento, donde la palabra funge como herramienta esencial. La clave reside en la planificación estratégica de la comunicación, potenciando el poder transformador de las palabras y su impacto en los individuos. La comunicación asertiva se revela como un

elemento indispensable para el éxito tanto en el ámbito laboral como educativo. Fomentarla en ambos escenarios es fundamental para crear entornos propicios para el desarrollo individual y colectivo, conduciendo a una sociedad más próspera y justa (Ullauri Carrión et al., 2024).

Aranzazu et al. realizan un análisis que explora el papel crucial de la comunicación asertiva en la gestión del talento humano, destacándola como herramienta fundamental para retener el capital humano estratégico de una organización y, por ende, impulsar su capacidad, resultados y competitividad. CCM INGENIERÍA S.A., empresa dedicada a la distribución de oxígeno medicinal, cuenta con un equipo humano de 244 personas, de las cuales el 24% ocupa cargos directivos. A pesar de su trayectoria y experiencia, la empresa enfrenta desafíos en el ámbito de la comunicación asertiva entre sus colaboradores.

La falta de comunicación asertiva, la prevalencia del interés individual y la satisfacción de necesidades personales, junto con conductas como rumores, irrespeto y manejo inadecuado de emociones, han generado un ambiente laboral hostil, caracterizado por la agresividad, la intolerancia y la dificultad para la convivencia entre pares. Esta problemática se ve agravada cuando las diferencias entre los trabajadores se difunden entre los demás miembros de su área, generando un clima laboral aún más negativo. La carencia de habilidades sociales relacionadas con el asertividad dificulta la creación de lazos fuertes y un ambiente laboral óptimo. Para superar estos desafíos, CCM INGENIERÍA S.A. debe fomentar el desarrollo de habilidades sociales entre sus colaboradores, con especial énfasis en la comunicación asertiva. Esto permitirá:

- **Mejorar las relaciones interpersonales:** La comunicación asertiva facilita la construcción de relaciones sólidas y basadas en el respeto mutuo, creando un ambiente laboral más armonioso.
- **Reducir los conflictos:** La capacidad de expresar ideas y opiniones de manera clara y respetuosa ayuda a prevenir y resolver conflictos.
- **Aumentar la productividad:** Un ambiente laboral positivo y colaborativo, donde la comunicación asertiva es la norma, conduce a un mayor rendimiento y productividad.
- **Mejorar la retención del talento humano:** Los empleados que se sienten escuchados, valorados y respetados son más propensos a permanecer en la empresa.

La comunicación asertiva se erige como un elemento indispensable para la gestión asertiva del talento humano en CCM INGENIERÍA S.A. Implementar estrategias para fortalecer esta habilidad en sus colaboradores permitirá a la empresa crear un ambiente laboral más positivo, productivo y competitivo, impulsando su éxito a largo plazo (Aranzazu-Henao et al., 2023).

Según Rivas, las organizaciones con un clima laboral positivo se caracterizan por relaciones interpersonales óptimas, espacios de trabajo adecuados y una clara comprensión de las responsabilidades de los colaboradores. Estos factores, junto con la consideración de los aspectos relevantes para los trabajadores, como la remuneración, la

empatía y la igualdad de beneficios, contribuyen a un mejor desempeño laboral y al éxito general de la empresa. Por lo tanto, es fundamental que las organizaciones implementen estrategias para medir, evaluar y mejorar continuamente su clima laboral, fomentando así un ambiente de trabajo propicio para el desarrollo profesional y la satisfacción de sus colaboradores (Rivas Hernández, 2021).

Los estudios de Ullauri, Aranzazu y Rivas ofrecen un marco conceptual sólido para la investigación, subrayando la interrelación entre la comunicación asertiva y el clima laboral. Ullauri enfatiza la importancia de la comunicación asertiva en diversos contextos, como el laboral y el educativo, destacando su rol en la creación de entornos propicios para el desarrollo individual y colectivo. Aranzazu, por su parte, profundiza en el impacto de la comunicación asertiva en la gestión del talento humano, mostrando cómo una comunicación asertiva puede mejorar las relaciones interpersonales, reducir conflictos y aumentar la productividad. Finalmente, Rivas resalta la importancia de un clima laboral positivo como factor clave para el éxito organizacional, subrayando la necesidad de medir y mejorar continuamente este aspecto. Estos estudios convergen en la idea de que la comunicación asertiva es un pilar fundamental para construir un clima laboral saludable y productivo, lo que a su vez incide en el desempeño individual y organizacional. Al integrar los hallazgos de estos autores en la investigación, se podrá desarrollar un modelo conceptual más robusto y comprehensivo que permita explorar en profundidad la relación entre la comunicación asertiva, el clima laboral y otras variables de interés.

## **1.2 Desarrollo teórico y Conceptual**

### **Definición y Características de la Comunicación Asertiva**

La comunicación asertiva emerge como un método de interacción que facilita la expresión de ideas, sentimientos y necesidades de manera clara, franca, sincera y respetuosa, considerando los derechos y emociones de los demás. Se caracteriza por ser una forma de comunicación abierta, honesta y segura que permite a las personas expresar sus pensamientos y sentimientos sin temor a ser juzgadas o rechazadas (León, 2021).

#### **Principios Esenciales:**

**Transparencia:** El mensaje se transmite de manera precisa, concisa y comprensible, evitando ambigüedades o malentendidos que puedan causar confusión en el receptor (Martínez Alcudia et al., 2021).

**Franqueza:** Se expresa lo que se piensa o se siente de forma directa, sin rodeos ni evasivas, pero siempre con respeto hacia el interlocutor. Esto implica evitar la comunicación indirecta o pasiva, que podría generar resentimientos o malentendidos (Ullauri Carrión et al., 2024).

**Integridad:** Se dice la verdad, evitando mentiras o engaños, pero siempre con tacto y sensibilidad. La integridad asertiva no implica brutalidad o falta de tacto, sino que busca comunicar la verdad de manera respetuosa y constructiva (Forero Cornelio et al., 2023).

**Consideración:** Se tiene en cuenta la opinión y los sentimientos de los demás, evitando ataques o descalificaciones. La comunicación asertiva reconoce la

individualidad y los valores de cada persona, incluso cuando se expresan opiniones diferentes (Benavides Camarillo et al., 2020).

**Empatía:** Se busca comprender la perspectiva del otro y sus sentimientos, poniéndose en su lugar para entender mejor su punto de vista (Aranzazu-Henao et al., 2023).

**Autoafirmación:** Se defiende la propia postura y derechos, sin ser agresivo ni pasivo. La comunicación asertiva permite expresar las propias necesidades y opiniones de manera clara y directa, sin imponerse ni victimizarse (Benavides Camarillo et al., 2020).

### **Estrategias para Implementar la Comunicación Asertiva en el Trabajo:**

**Formación y desarrollo:** Impartir talleres y cursos de formación sobre los principios y técnicas de la comunicación asertiva a todos los colaboradores (Vilela, s. f.).

**Liderazgo asertivo:** Los líderes de la empresa deben ser ejemplos de comunicación asertiva en sus interacciones con los colaboradores (Martínez Alcuía et al., 2021).

**Establecimiento de canales efectivos:** Crear canales de comunicación claros y accesibles para que los colaboradores puedan expresar sus ideas, sugerencias y preocupaciones (Ullauri Carrión et al., 2024).

**Reconocimiento y recompensas:** Reconocer y premiar a los colaboradores que demuestren habilidades de comunicación asertiva en su trabajo diario (Cárdenas Espinoza, 2022).

Monitoreo y evaluación continua: Realizar evaluaciones periódicas del impacto de las estrategias de comunicación asertiva en el clima laboral y el rendimiento organizacional (Forero Cornelio et al., 2023).

El liderazgo en la comunicación es fundamental en cualquier organización por varias razones clave. Un líder eficaz en comunicación puede marcar la diferencia en la manera en que se gestionan los equipos, se alcanzan los objetivos y se mantiene un ambiente de trabajo positivo. Por eso es importante conocer sus diferentes estilos:

### **Estilos de Liderazgo**

El liderazgo es una habilidad fundamental para cualquier persona que aspire a influir y guiar a otros hacia el logro de objetivos comunes. A lo largo de la historia, se han identificado diversos estilos de liderazgo que se diferencian en las estrategias y enfoques que utilizan los líderes para motivar, inspirar y dirigir a sus equipos (Rodríguez, 2010).

**1. Liderazgo autocrático:** Este estilo se caracteriza por una alta concentración de poder en el líder, quien toma decisiones de manera unilateral y ejerce un control estricto sobre las actividades de sus seguidores. Los líderes autocráticos suelen ser exigentes, perfeccionistas y orientados al control (Eslava Zapata et al., 2023).

**2. Liderazgo democrático:** Este estilo se caracteriza por la participación activa de los seguidores en la toma de decisiones. Los líderes democráticos fomentan la discusión

abierta, el intercambio de ideas y la búsqueda de consenso para alcanzar soluciones conjuntas (Cruz-Urrutia, 2022).

**3. Liderazgo laissez-faire:** Este estilo se caracteriza por una mínima intervención del líder en las actividades de sus seguidores. Los líderes laissez-faire otorgan a sus colaboradores una gran autonomía y libertad para tomar decisiones (*Estilos de liderazgos y toma de decisiones en las Pymes de la zona 3 del Ecuador* / 593 Digital Publisher CEIT, 2023).

**4. Liderazgo transformacional:** Este estilo se caracteriza por la capacidad del líder para inspirar y motivar a sus seguidores a superar sus propios límites y alcanzar objetivos ambiciosos. Los líderes transformacionales suelen ser visionarios, carismáticos y apasionados por su trabajo (Cruz-Urrutia, 2022).

**5. Liderazgo transaccional:** Este estilo se basa en un intercambio de recompensas y castigos para motivar a los seguidores. Los líderes transaccionales establecen objetivos claros y expectativas de desempeño, y recompensan a aquellos que las cumplen y castigan a quienes no las cumplen (Forero Cornelio et al., 2023).

**6. Liderazgo situacional:** Este estilo se caracteriza por la adaptabilidad del líder a las diferentes situaciones y necesidades de sus seguidores. Los líderes situacionales ajustan su estilo de liderazgo en función del nivel de madurez, experiencia y motivación de sus colaboradores (Ramírez, 2020).

**7. Liderazgo carismático:** Este estilo se caracteriza por la capacidad del líder para generar admiración, confianza y entusiasmo en sus seguidores. Los líderes carismáticos suelen tener una personalidad fuerte y magnética, y son capaces de comunicar su visión de manera inspiradora (Santos & Paes, 2020).

**8. Liderazgo participativo:** Este estilo se caracteriza por la participación activa de los seguidores en la toma de decisiones y la resolución de problemas. Los líderes participativos fomentan el trabajo en equipo y la colaboración entre sus colaboradores (*Liderazgo escolar inclusivo: una revisión de estudios empíricos*, s. f.).

**9. Liderazgo orientado a las personas:** Este estilo se centra en las necesidades, el bienestar y el desarrollo personal de los seguidores. Los líderes orientados a las personas crean un ambiente de trabajo positivo y supportive, donde los colaboradores se sienten valorados y respetados (Ramírez, 2020).

**10. Liderazgo orientado a las tareas:** Este estilo se centra en el logro de objetivos y resultados específicos. Los líderes orientados a las tareas son exigentes, organizados y enfocados en la eficiencia (Moncayo Orjuela & Pinzón López, 2022).

Es sustancial destacar que no existe un estilo de liderazgo único y perfecto. El estilo más efectivo dependerá de diversos factores, como las características de los seguidores, la naturaleza de la tarea, la cultura organizacional y las circunstancias específicas de cada situación.

## **Canales de comunicación**

Los canales de comunicación son los medios a través de los cuales se transmite y recibe información. Pueden ser **físicos** o **digitales**, y se utilizan tanto en la comunicación personal como en la profesional (Capriotti, 2007).

### **Tipos de canales de comunicación:**

- **Físicos:**
  - Cara a cara: La comunicación más básica y directa, que utiliza el lenguaje verbal y no verbal.
  - Teléfono: Permite la comunicación oral a distancia.
  - Correo postal: Envía mensajes escritos a través de un servicio postal.
  - Señales de humo, tambores, etc.: Utilizados en la antigüedad para comunicarse a grandes distancias.
  
- **Digitales:**
  - Correo electrónico: Envía mensajes escritos a través de una red informática.
  - Mensajería instantánea: Permite la comunicación escrita en tiempo real.
  - Redes sociales: Plataformas online donde las personas pueden compartir información, fotos, vídeos, etc.

- Sitios web: Páginas web que contienen información y permiten la interacción con los usuarios.
- Videoconferencias: Permiten la comunicación oral y visual a distancia.

### **Elección del canal de comunicación adecuado:**

El canal de comunicación que se debe utilizar depende de varios factores, como (Gonzalo & García, 2014):

- El propósito del mensaje: ¿Se quiere informar, persuadir, entretener?
- El público objetivo: ¿A quién va dirigido el mensaje?
- La urgencia del mensaje: ¿Es necesario que el mensaje llegue al receptor lo antes posible?
- Los recursos disponibles: ¿Qué recursos se tienen para transmitir el mensaje?

### **Ejemplos de uso de canales de comunicación:**

- Una empresa puede utilizar su sitio web para informar a sus clientes sobre sus productos y servicios.
- Un profesor puede utilizar el correo electrónico para enviar tareas a sus alumnos.
- Un grupo de amigos puede utilizar una aplicación de mensajería instantánea para mantenerse en contacto.

### **La importancia de los canales de comunicación:**

Los canales de comunicación son esenciales para la vida personal y profesional. Nos permiten estar en contacto con los demás, compartir información y construir relaciones (*Sugerencias para un proceso de publicación asertivo en el entorno virtual de la comunicación de la ciencia actual* / Revista Publicando, 2023).

**En el contexto empresarial, los canales de comunicación efectivos son esenciales para:**

- **Mejorar la comunicación interna:** Los empleados deben poder comunicarse de manera asertiva entre sí para compartir información, colaborar en proyectos y resolver problemas.
- **Comunicarse con los clientes:** Las empresas necesitan poder comunicarse con sus clientes para informarles sobre sus productos y servicios, responder a sus preguntas y resolver sus problemas.
- **Gestionar la reputación:** Las empresas necesitan poder gestionar su reputación comunicándose con el público en general y respondiendo a los comentarios negativos.

### **Accesibilidad de la información**

La accesibilidad de la información se refiere a la facilidad con la que las personas pueden acceder y comprender la información, independientemente de sus habilidades o limitaciones. Esto incluye a las personas con discapacidades físicas, sensoriales,

cognitivas o de aprendizaje, así como a las personas que no hablan el idioma en el que se presenta la información (*Las TIC accesibles y el aprendizaje personalizado para estudiantes con discapacidad: un diálogo entre los educadores, la industria, el gobierno y la sociedad civil, Informe sobre la reunión consultativa de expertos - UNESCO Biblioteca Digital, s. f.*).

### **¿Por qué es importante la accesibilidad de la información?**

La accesibilidad de la información es importante por varias razones (OAS, 2009):

- Es un derecho humano: Todas las personas tienen derecho a acceder a la información, independientemente de sus circunstancias.
- Promueve la inclusión: La información accesible permite que todas las personas participen plenamente en la sociedad.
- Estimula la economía: La información accesible puede ayudar a las personas con discapacidades a encontrar empleo, iniciar negocios y participar en la economía.
- Mejora la calidad de vida: La información accesible puede ayudar a las personas con discapacidades a tomar decisiones informadas sobre su salud, educación y otros aspectos de su vida.

### **¿Cómo se puede hacer que la información sea accesible?**

Hay muchas maneras de hacer que la información sea accesible, incluyendo (*Accessibility Inclusion Resources & Training | Microsoft Accessibility, s. f.*):

- Proporcionar formatos alternativos: La información se puede proporcionar en diferentes formatos, como texto simple, braille, lenguaje de señas o audiodescripción.
- Utilizar un lenguaje claro y sencillo: El lenguaje utilizado debe ser fácil de entender para todos, independientemente de su nivel de educación o conocimiento.
- Organizar la información de manera lógica: La información debe estar organizada de manera que sea fácil de encontrar y comprender.
- Utilizar herramientas de tecnología de asistencia: Hay muchas herramientas de tecnología de asistencia disponibles que pueden ayudar a las personas con discapacidades a acceder a la información.

### **Ejemplos de información accesible**

- Sitios web con texto alternativo para imágenes: El texto alternativo describe el contenido de una imagen para las personas que utilizan lectores de pantalla.
- Documentos en formato PDF con etiquetas: Las etiquetas permiten a los lectores de pantalla leer el contenido de un documento PDF.
- Videos con subtítulos: Los subtítulos proporcionan una transcripción del diálogo de un video para las personas que son sordas o tienen dificultades auditivas.

### **La participación de los colaboradores**

Es el proceso de involucrar activamente a los empleados en la toma de decisiones y otras actividades de la organización. Esto puede hacerse de diversas maneras, como (Bustamante, Lapo, Tello, et al., 2022):

- **Comunicación abierta:** Fomentar una comunicación abierta y transparente entre la gerencia y los empleados.
- **Retroalimentación:** Solicitar retroalimentación de los empleados sobre una variedad de temas, como productos, servicios, procesos y cultura organizacional.
- **Toma de decisiones:** Dar a los empleados la oportunidad de participar en la toma de decisiones que los afectan.
- **Resolución de problemas:** Involucrar a los empleados en la resolución de problemas y la mejora de procesos.
- **Reconocimiento:** Reconocer y recompensar a los empleados por sus contribuciones.

**Beneficios de la participación de los colaboradores** (Bustamante, Lapo, Bustamante, et al., 2022):

- **Mayor compromiso y motivación:** Los empleados que se sienten involucrados en su trabajo son más propensos a estar comprometidos y motivados.

- Mejora de la productividad y la calidad: La participación de los colaboradores puede conducir a una mayor productividad y calidad del trabajo.
- Mayor innovación: Los empleados pueden aportar nuevas ideas y perspectivas que pueden conducir a la innovación.
- Reducción de la rotación: Los empleados que se sienten valorados y respetados es menos probable que renuncien a su trabajo.
- Mejora de la cultura organizacional: La participación de los colaboradores puede crear una cultura organizacional más positiva y colaborativa.

**Consejos para fomentar la participación de los colaboradores** (Arenas Vargas, 2020):

- Crear una cultura de participación: La gerencia debe demostrar su compromiso con la participación de los colaboradores y crear una cultura en la que los empleados se sientan cómodos expresando sus ideas y opiniones.
- Comunicar los beneficios de la participación: Es importante comunicar a los empleados los beneficios de la participación y cómo puede ayudar a la organización a tener éxito.
- Proporcionar oportunidades para participar: Hay muchas maneras de involucrar a los empleados, por lo que es importante encontrar las que mejor se adapten a su organización y cultura.

- Capacitar a los empleados: Los empleados deben recibir la capacitación necesaria para participar de manera asertiva en la toma de decisiones y otras actividades.
- Escuchar y actuar: Es importante escuchar las ideas y preocupaciones de los empleados y actuar en consecuencia.
- Ser paciente: La participación de los colaboradores lleva tiempo y esfuerzo, por lo que es importante ser paciente y perseverante.

### **Relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales que se establecen entre los colaboradores de una organización tienen un impacto significativo en el clima laboral. Un clima laboral positivo se caracteriza por (Vilcanqui et al., 2022):

- Comunicación abierta y honesta: Los empleados se sienten cómodos expresando sus ideas y opiniones, y saben que serán escuchados.
- Confianza y respeto mutuo: Los empleados confían en sus compañeros de trabajo y en sus supervisores, y se tratan con respeto.
- Colaboración y trabajo en equipo: Los empleados trabajan juntos para alcanzar objetivos comunes.
- Apoyo mutuo: Los empleados se ayudan entre sí cuando lo necesitan.
- Reconocimiento y apreciación: Los empleados son reconocidos por sus contribuciones y se sienten valorados.

Un clima laboral positivo puede tener muchos beneficios para la organización, como (Sánchez González et al., 2022):

- Mayor productividad: Los empleados que están felices y motivados son más productivos.
- Mejor calidad del trabajo: Los empleados que trabajan juntos de manera asertiva son más propensos a producir un trabajo de alta calidad.
- Mayor retención de empleados: Los empleados que están satisfechos con su trabajo es menos probable que renuncien.
- Mayor innovación: Los empleados que se sienten cómodos expresando sus ideas son más propensos a generar ideas innovadoras.
- Mejor reputación: Una organización con un clima laboral positivo tiene una mejor reputación, lo que puede atraer a los mejores talentos.

### **Factores que afectan las relaciones interpersonales en el trabajo**

Hay muchos factores que pueden afectar las relaciones interpersonales en el trabajo, como (Pereyra Lazo et al., 2022):

- El estilo de liderazgo: El estilo de liderazgo del gerente puede tener un impacto significativo en la forma en que los empleados interactúan entre sí.
- La cultura organizacional: La cultura de la organización puede establecer normas y expectativas para el comportamiento de los empleados.

- La carga de trabajo: Cuando los empleados tienen demasiada carga de trabajo, pueden estar más estresados e irritables, lo que puede afectar negativamente sus relaciones con los demás.
- La falta de recursos: La falta de recursos, como computadoras o suministros, puede dificultar la colaboración y generar frustración entre los empleados.
- La falta de comunicación: La falta de comunicación puede generar malentendidos y conflictos entre los empleados.

### **¿Cómo mejorar las relaciones interpersonales en el trabajo?**

Los gerentes y los empleados pueden tomar medidas para mejorar las relaciones interpersonales en el trabajo, como (Cabanilla Guerra et al., 2022):

- Promover la comunicación abierta: Fomentar una cultura de comunicación abierta y honesta en la que los empleados se sientan cómodos expresando sus ideas y opiniones.
- Construir confianza: Crear un entorno de confianza en el que los empleados se sientan seguros y respetados.
- Fomentar la colaboración: Crear oportunidades para que los empleados trabajen juntos en proyectos y actividades.
- Brindar reconocimiento y apreciación: Reconocer y apreciar las contribuciones de los empleados.

- Capacitar a los empleados sobre relaciones interpersonales: Ofrecer capacitación a los empleados sobre cómo construir y mantener relaciones interpersonales fuertes.

Al mejorar las relaciones interpersonales en el trabajo, las organizaciones pueden crear un ambiente más positivo y productivo que beneficie tanto a los empleados como a la organización.

### **Desempeño laboral**

El desempeño laboral se refiere a la forma en que un empleado realiza su trabajo. Se mide en función de la calidad, la cantidad y la eficiencia del trabajo del empleado. Un buen desempeño laboral es esencial para el éxito de cualquier organización (Lira, 2022).

### **Factores que influyen en el desempeño laboral**

Existen diversos factores que pueden influir en el desempeño laboral de un empleado, como (Tang & Bardales, 2022):

- Habilidades y conocimientos: El empleado debe tener las habilidades y los conocimientos necesarios para realizar su trabajo de manera segura.
- Motivación: El empleado debe estar motivado para hacer un buen trabajo. La motivación puede estar impulsada por factores intrínsecos, como el interés en el trabajo o el deseo de aprender y crecer, o por factores extrínsecos, como el salario, los beneficios o las recompensas.

- Recursos: El empleado debe tener los recursos necesarios para realizar su trabajo, como herramientas, equipos y materiales.
- Entorno laboral: El entorno laboral debe ser propicio para el trabajo productivo. Esto significa que el ambiente debe ser seguro, cómodo y libre de distracciones.
- Liderazgo: El liderazgo del gerente puede tener un impacto significativo en el desempeño laboral de los empleados. Un buen líder puede motivar a los empleados, proporcionarles la orientación y el apoyo que necesitan, y crear un ambiente de trabajo positivo.
- Capacitación y desarrollo: Los empleados deben tener la oportunidad de recibir capacitación y desarrollo para mejorar sus habilidades y conocimientos.

### **Cómo medir el desempeño laboral**

Existen diversas maneras de medir el desempeño laboral, como (Quintanilla Ayala et al., 2022):

- Evaluaciones de desempeño: Las evaluaciones de desempeño son evaluaciones formales del desempeño laboral de un empleado. Estas evaluaciones pueden ser realizadas por el gerente del empleado, por sus compañeros de trabajo o por clientes.
- Establecimiento de objetivos: Los objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo determinado (SMART) pueden ser una forma asertiva de medir el desempeño laboral. Los empleados pueden trabajar con sus gerentes

para establecer objetivos y luego ser evaluados en función de su progreso hacia el logro de esos objetivos.

- **Monitoreo del desempeño:** El desempeño laboral de los empleados puede ser monitoreado de diversas maneras, como observando su trabajo, revisando su correo electrónico o revisando sus registros de producción.
- **Retroalimentación:** La retroalimentación regular puede ser una herramienta valiosa para mejorar el desempeño laboral. Los empleados deben recibir retroalimentación tanto positiva como negativa sobre su desempeño.

### **Cómo mejorar el desempeño laboral**

Existen diversas maneras de mejorar el desempeño laboral, como (Cantú et al., 2023):

- **Establecer expectativas claras:** Los empleados deben saber qué se espera de ellos en su trabajo. Las expectativas claras pueden establecerse a través de descripciones de puestos de trabajo, objetivos de desempeño y evaluaciones de desempeño.
- **Brindar capacitación y desarrollo:** Los empleados deben tener la oportunidad de recibir capacitación y desarrollo para mejorar sus habilidades y conocimientos.
- **Proporcionar retroalimentación regular:** La retroalimentación regular puede ayudar a los empleados a identificar sus fortalezas y debilidades, y a mejorar su desempeño.

- Reconocer y recompensar el buen desempeño: Los empleados deben ser reconocidos y recompensados por su buen desempeño. Esto puede hacerse a través de aumentos salariales, bonificaciones, promociones y otros reconocimientos.
- Crear un ambiente de trabajo positivo: Un ambiente de trabajo positivo puede motivar a los empleados y ayudarlos a hacer su mejor trabajo.

### **La resolución de conflictos**

Proceso esencial para mantener un clima laboral positivo. Los conflictos son inevitables en cualquier entorno laboral, pero la forma en que se resuelven puede tener un impacto significativo en la moral, la productividad y la satisfacción de los empleados (Sierra, 2022).

### **Impacto de los conflictos en el clima laboral**

Los conflictos no resueltos pueden tener un impacto negativo en el clima laboral de diversas maneras (Sotomayor Casalís et al., 2022):

- Aumento del estrés y la ansiedad: Los empleados que están involucrados en conflictos pueden experimentar altos niveles de estrés y ansiedad, lo que puede afectar su salud física y mental.
- Disminución de la productividad: El conflicto puede distraer a los empleados de su trabajo, lo que puede llevar a una disminución de la productividad.

- Deterioro de la comunicación: El conflicto puede dificultar la comunicación entre los empleados, lo que puede generar malentendidos y resentimientos.
- Aumento del absentismo y la rotación de personal: Los empleados que están insatisfechos con su trabajo debido a conflictos pueden ser más propensos a ausentarse o renunciar.
- Daño a la reputación de la organización: Los conflictos públicos pueden dañar la reputación de la organización y dificultar la atracción y retención de talento.

### **Beneficios de la resolución asertiva de conflictos**

La resolución asertiva de conflictos puede tener muchos beneficios para el clima laboral, como (G & U, 2022):

- Reducción del estrés y la ansiedad: Los empleados que se sienten seguros de que los conflictos se resolverán de manera justa son menos propensos a experimentar estrés y ansiedad.
- Mejora de la productividad: Cuando los empleados no están distraídos por el conflicto, pueden concentrarse en su trabajo y ser más productivos.
- Fortalecimiento de la comunicación: La resolución asertiva de conflictos puede ayudar a mejorar la comunicación entre los empleados, lo que puede generar relaciones más sólidas y una mejor colaboración.

- Reducción del absentismo y la rotación de personal: Los empleados que están satisfechos con su trabajo debido a la resolución asertiva de conflictos son menos propensos a ausentarse o renunciar.
- Mejora de la reputación de la organización: La capacidad de la organización para resolver conflictos de manera asertiva puede mejorar su reputación y hacerla más atractiva para los mejores talentos.

### **Estrategias para la resolución de conflictos**

Existen diversas estrategias que se pueden utilizar para resolver conflictos en el lugar de trabajo, como (Belisario, 2022):

- Comunicación abierta y honesta: Es importante que todas las partes involucradas en un conflicto se comuniquen de manera abierta y honesta. Esto significa escuchar activamente los puntos de vista de los demás y tratar de comprender su perspectiva.
- Negociación: La negociación es un proceso en el que las partes involucradas en un conflicto buscan llegar a un acuerdo que satisfaga las necesidades de todos.
- Mediación: La mediación es un proceso en el que un tercero neutral ayuda a las partes involucradas en un conflicto a llegar a un acuerdo.
- Arbitraje: El arbitraje es un proceso en el que un tercero toma una decisión vinculante sobre cómo se resolverá un conflicto.

### **El rol del liderazgo en la resolución de conflictos**

Los líderes juegan un papel importante en la resolución de conflictos en el lugar de trabajo. Los líderes deben (Sotomayor Casalís et al., 2022):

- Crear un entorno donde los empleados se sientan cómodos expresando sus preocupaciones.
- Proporcionar capacitación a los empleados sobre cómo resolver conflictos de manera asertivas.
- Intervenir en los conflictos cuando sea necesario.
- Hacer cumplir las políticas de la organización sobre el acoso y la discriminación.

### **Relación entre la Comunicación Asertiva y el Clima Laboral**

Existe una estrecha relación entre la comunicación asertiva y el clima laboral. Cuando las personas se comunican de manera asertiva en el trabajo, se generan diversos beneficios que impactan positivamente en el ambiente laboral (Ceballos Guasmayan, 2023):

**Mejora la comunicación y la colaboración:** La comunicación asertiva permite a los empleados expresar sus ideas y necesidades de manera clara y respetuosa, lo que facilita la comprensión mutua y la colaboración entre los miembros del equipo. Esto, a su vez, reduce la posibilidad de malentendidos y conflictos (Cárdenas Espinoza, 2022).

**Promueve la resolución de conflictos:** La comunicación asertiva es una herramienta fundamental para la resolución de conflictos en el trabajo. Permite a las personas abordar los problemas de manera abierta y honesta, buscando soluciones que

beneficien a todas las partes involucradas (Mariscal Vera & Villavicencio Cárdenas, 2023).

**Aumenta la motivación y el compromiso:** Cuando los empleados se sienten escuchados y valorados, tienden a estar más motivados y comprometidos con su trabajo. La comunicación asertiva ayuda a crear un ambiente de trabajo positivo en el que los empleados se sienten respetados y apoyados (Mariscal Vera & Villavicencio Cárdenas, 2023).

**Reduce el estrés y la ansiedad:** La comunicación asertiva puede ayudar a reducir el estrés y la ansiedad en el trabajo. Cuando las personas se sienten cómodas expresando sus preocupaciones y necesidades, es menos probable que experimenten estos problemas (Chugcho Moreta, 2023).

**Mejora la productividad:** Un clima laboral positivo, donde la comunicación asertiva es la norma, puede conducir a una mayor productividad. Los empleados que se sienten satisfechos y motivados son más propensos a ser productivos y a realizar un trabajo de alta calidad (Benavides Camarillo et al., 2020).

## **CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA**

### **2.1 Contexto de la Investigación**

La Industria Pesquera donde se realizó la investigación se encuentra ubicada en Ecuador, en la región costa. La línea de investigación que abarca este estudio es desarrollo de Talento Humano centrada en lo cultural y organizacional donde se pueden observar la dinámica que estos dos elementos poseen, bajo este ámbito contribuiríamos a comprender como la cultura en sus diferentes dimensiones interactúa con la estructura y procesos organizacionales.

### **2.2 Diseño y alcance de la investigación**

El carácter de la investigación es no experimental, permitió que este estudio sea más útil para poder observar y describir los fenómenos tal como ocurre en su entorno natural. En cuanto al alcance de la misma es temporal porque se detalla los cambios y eventos significativos que se ejecutaron y afectaron dentro de la organización en el periodo 2024.

### **2.3 Tipos y métodos de investigación**

#### **2.3.1 Tipo de investigación**

El tipo de investigación que permitió explorar las percepciones y experiencias de los trabajadores, identificando las particularidades de la comunicación asertiva en este sector y su relación con el clima organizacional es de campo, porque se evaluó las dimensiones de investigación como: estilo de liderazgo, canales de comunicación,

accesibilidad de información, participación de los empleados, relaciones interpersonales, recursos, desempeño laboral y resolución de conflictos.

Según Carlos & Bertha (2017): La utilización de la investigación de campo admite que la exploración se materialice asegura que los valores y creencias se representen eficazmente ante el público objetivo de una manera más realista.

### **2.3.2 Enfoque de la investigación**

Esta investigación emplea un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos:

- Enfoque cualitativo, a través de entrevistas ejecutadas, admitió conocer las apreciaciones y vivencias de los jefes de área sobre el clima laboral y la comunicación, identificando factores contextuales y culturales que influyen en estas variables.
- Enfoque cuantitativo, mediante encuestas y análisis estadísticos, permitió medir de manera objetiva las dimensiones del clima laboral y la frecuencia de comportamientos comunicativos asertivos, estableciendo relaciones numéricas entre estas variables.

Al realizar combinación de ambos enfoques se efectuó una visión holística, permitiendo identificar patrones claves relevantes para su análisis y comprensión como: desafíos, barreras, desarrollo de habilidades actitudes de empleados y efectos del tipo de comunicación que existe en las relaciones interpersonales.

### **2.3.3 Métodos de investigación**

El método implantado en esta investigación es estudio de caso que permitió un análisis detallado del tipo de dialogo que existe en esta industria pesquera, donde se examinó a profundidad los procesos, desafíos y resultados asociados a esta variable, por medio de la observación, entrevistas y encuestas.

El método deductivo permitió obtener principios que parten de lo absoluto a lo particular, en este caso la revisión literaria de conceptos, teorías y elementos de la comunicación, accediendo a la proporción de un marco teórico sólido, donde se formuló una la hipótesis clara y específica a partir de la conjuntura general.

Por medio del método inductivo se llegó a las conclusiones generales, a partir del conocimiento previo sobre eventos particulares, se hizo uso de las teorías de comunicación asertiva y clima laboral.

### **2.4. Población y muestra**

En estadística, la población se refiere al conjunto completo de elementos o individuos que comparten una característica común y son objeto de estudio en una investigación. La población puede ser finita o infinita (Iglesias, 2021).

Para este caso se ha seleccionado como población a los colaboradores de una industria pesquera de Ecuador del área administrativa y operativa, cuya población es finita de 1800 colaboradores.

**Tabla 2**

*Total, de personal administrativo y operativo.*

<b>Administrativo</b>	<b>Operativo</b>
<i>90</i>	<i>1710</i>
<b>Total</b>	<b>1800</b>

*Nota. La tabla presenta la cantidad colaboradores administrativo y operativo con los que cuenta la empresa.*

### **Muestra**

En estadística, una muestra es un subconjunto de la población que se selecciona para estudiar las características de la población en su conjunto. La muestra debe ser representativa de la población para que los resultados del estudio sean válidos (Iglesias, 2021).

La muestra de la presente investigación se definió por un subgrupo de colaboradores de la empresa utilizando la cantidad de colaboradores, definidos en la población, he implementado un muestreo probabilístico, lo que significa que cada individuo tiene la misma probabilidad de ser seleccionado de manera aleatoria, mediante el uso de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * (1 - p)}{E^2 + \frac{Z^2 * p * (1 - p)}{N}}$$

Donde:

Z: valor crítico de nivel de confianza al 95% (1.96)

p: Proporción estimada

E: Margen de error (0.05)

N: total de la población

Por lo tanto:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * (1 - 0.5)}{0.05^2 + \frac{1.96^2 * 0.5 * (1 - 0.5)}{1800}}$$

$$n = 317$$

Para lograr un nivel de confianza del 95% con un margen de error de 0,05 al estimar una proporción poblacional de 0,5 en una población de 1800, se necesitó un tamaño de muestra de aproximadamente 317 de las diferentes áreas o departamentos entre ellos jefes de área, colaboradores de producción, logística, sanitización y bodega.

**Tabla 2**

*Cuantificación del personal que forma parte de la muestra.*

<b>Personal entrevistado</b>	<b>Personal encuestado</b>
<i>1 jefe de logística</i>	<i>77 personal de logística</i>
<i>1 jefe de Bodega</i>	<i>10 personal de bodega</i>
<i>1 jefe de Talento Humano</i>	<i>10 personal de talento humano</i>
<i>1 jefe de Producción</i>	<i>200 personal de producción</i>
<i>1 jefe de sanitización</i>	<i>20 personal de sanitización</i>
<b>Total</b>	<b>317</b>

*Nota. La tabla presenta la cantidad de personas entrevistadas y encuestas por área, como parte de la muestra significativa de la investigación.*

## **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

La elección de las técnicas e instrumentos de recolección de datos fue una decisión crucial para lograr el objetivo de la presente investigación, por este motivo fueron validados por el PhD. Rubén Mackay Castro, y se ejecutó una prueba piloto para evitar cometer errores, confirmando que las preguntas sean claras y comprensibles para los encuestados.

A continuación, se presentan las técnicas e instrumentos de recolección utilizados en esta investigación:

### **Técnicas cualitativas:**

- Entrevistas abiertas: Realizada al jefe de talento humano, logística, bodega, producción y sanitización para la exploración de experiencias, percepciones y opiniones referente a la comunicación y el clima laboral, se obtuvo una visión integral de como ellos ejercen su rol en diversos desafíos y oportunidades que se efectúan en el ámbito laboral.
- Observación participante: Permitted observar de primera mano las interacciones entre los colaboradores y el entorno laboral. Entre estas se pudo observar las dinámicas de comunicación y el clima laboral durante una reunión de coordinación de producción, disciplina de los trabajadores.

**Técnicas cuantitativas:**

- Encuestas: Realizada al personal operativo de la empresa bodega, logística, producción y sanitización, de manera presencial, por medio de tablets, tomándose aproximadamente 5 días, se solicitó autorización al jefe de talento humano.

**PROCESAMIENTO DE DATOS**

El procesamiento de datos es un componente crucial en la investigación sobre la comunicación asertiva y el clima laboral. Es fundamental recopilar, almacenar, analizar e interpretar datos de manera responsable y ética para obtener resultados confiables y útiles. En esta sección, se abordarán los aspectos clave del procesamiento de datos en este contexto.

**Recopilación de Datos**

La recopilación de datos se realizó en dos etapas, la primera mediante una entrevista al personal jefes de áreas, y la segunda etapa, mediante una encuesta al personal operativo de la empresa, cabe mencionar que ambas herramientas al momento de ser aplicadas se manifestaron que eran con un fin investigativo y de carácter anónimo con la finalidad de mantener la confidencialidad de los datos.

**Análisis de Datos**

El análisis de los resultados consta de dos etapas:

- Revisión de los datos: En esta etapa se realizó la exportación de datos desde la plataforma Google Forms a una hoja de Excel, luego se procedió

a la revisión de estos, verificando que no haya errores en los datos para poder realizar la tabulación de los mismos.

- Organización de datos: Se procedió a organizar los datos recopilados en tablas por cada una de las preguntas realizadas, cabe recalcar que para poder realizar un análisis de estadística descriptiva fue necesaria la cuantificación de las variables cualitativas, es decir asignar un valor numérico a cada cualidad, y finalmente realizar la gráficas tipo pastel donde se puede encontrar el porcentaje de las respuestas de cada una de las preguntas que permitieron realizar la interpretación de los datos, que se pueden visualizar.

### **Interpretación de Datos**

Los resultados del análisis de datos se interpretan en el contexto de la investigación y con base en la comprensión del tema de estudio. Es importante considerar las limitaciones de los datos y los métodos utilizados al interpretar los resultados.

### **Enfoque teórico y análisis de datos**

El estudio se basó en dos teorías fundamentales: la Teoría de la Comunicación Asertiva (Satir, 1976) y la Teoría del Clima Laboral (Schneider, 1985). La primera teoría abarca aspectos como la Autoestima, la Autoconciencia, la Empatía, la Expresión Clara y Directa, y la Resolución de Conflictos. La segunda teoría se centra en la Percepción de

la Justicia, el Apoyo de los Compañeros, el Reconocimiento del Trabajo, las Oportunidades de Desarrollo, y el Liderazgo Efectivo.

El análisis de los datos se realizó utilizando el software Excel para la representación gráfica de los resultados.

## **CAPÍTULO 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **Resultados**

El análisis de los datos recolectados a través de encuestas y entrevistas a los empleados de una Industria Pesquera en Ecuador año 2024, revela un panorama interesante sobre la relación entre la comunicación asertiva y el clima laboral.

En cuanto a la comunicación asertiva, los resultados indican que, en general, los empleados perciben un nivel moderado de comunicación asertiva en la empresa. Sin embargo, se identificaron oportunidades de mejoras en: expresión clara de opiniones, la resolución de conflictos y la capacidad de recibir críticas constructivas. Los resultados de las entrevistas profundizaron en estos hallazgos, revelando que algunos empleados experimentan dificultades para expresar sus ideas de manera abierta y honesta, lo que genera cierta tensión en las relaciones interpersonales.

Respecto al clima laboral, los resultados muestran una correlación positiva entre la percepción de comunicación asertiva y la satisfacción laboral. Los empleados que reportan un mayor nivel de comunicación asertiva también tienden a sentirse más comprometidos con la empresa, a percibir un mejor ambiente de trabajo y a tener una mayor confianza en sus superiores. Sin embargo, también se identificaron algunos aspectos del clima laboral que requieren mejora, como la falta de reconocimiento y la carga de trabajo excesiva.

Al cruzar los datos de las encuestas y las entrevistas, se evidencia que la comunicación asertiva juega un papel fundamental en la creación de un clima laboral positivo. Los empleados que se sienten escuchados y valorados son más propensos a colaborar con sus compañeros, a tomar iniciativas y a sentirse parte de la empresa. Por el contrario, la falta de comunicación asertiva puede generar conflictos, desmotivación y una disminución en el rendimiento laboral.

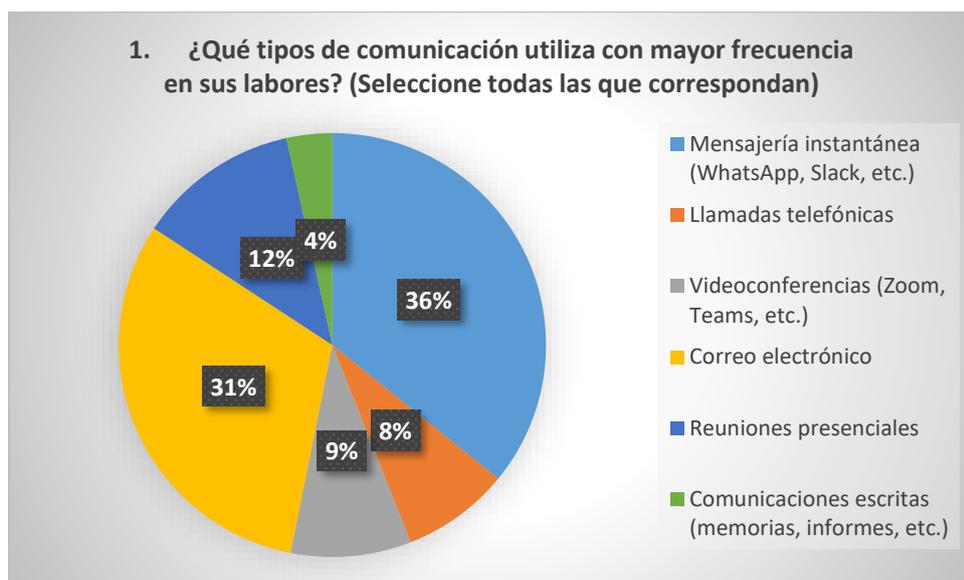
A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la encuesta, la entrevista y la observación con sus respectivos análisis:

#### **Análisis de Resultados de encuesta.**

A través de las entrevistas, se busca identificar patrones en las respuestas, detectar posibles discrepancias entre la percepción individual y los resultados cuantitativos obtenidos en las encuestas, y obtener información detallada sobre las experiencias concretas de los empleados en relación a la comunicación asertiva. Se anticipan hallazgos que permitan comprender mejor las barreras comunicacionales existentes, las necesidades de capacitación en habilidades de comunicación asertiva y las estrategias que podrían implementarse para fomentar un clima laboral más colaborativo y positivo.

**Figura 1.**

*Tipos de canales de comunicación utilizado en la empresa*



Nota. La gráfica presentada nos ofrece una visión clara sobre los métodos de comunicación más utilizados en el ámbito laboral.

La comunicación digital ha transformado radicalmente los entornos laborales, con la mensajería instantánea, reuniones presenciales y el correo electrónico como los principales protagonistas. Si bien el correo electrónico ha mantenido su relevancia debido a su formalidad y capacidad para transmitir información detallada, es la mensajería instantánea la que lidera las preferencias de comunicación interna, reflejando la creciente digitalización de los procesos laborales.

**Figura 2.**

*Tiempo de respuesta a las comunicaciones empresariales*



**Nota.** *La gráfica nos presenta un panorama claro sobre los tiempos de respuesta promedio a los mensajes, indistintamente del canal de comunicación utilizado.*

La comunicación interna de la organización demuestra una marcada tendencia hacia la inmediatez en las respuestas, con un alto porcentaje de mensajes recibiendo una respuesta en menos de 15 minutos. Este indicador sugiere una cultura organizacional que prioriza la agilidad en la comunicación y la resolución rápida de problemas. Si bien la mayoría de las interacciones se resuelven en menos de media hora, un análisis más detallado revela que existe un segmento de mensajes que requieren un tiempo de respuesta más prolongado, lo cual podría indicar la necesidad de abordar tareas o consultas de mayor complejidad que demandan un análisis más profundo.

**Figura 3.**

*Claridad en las tareas asignadas.*

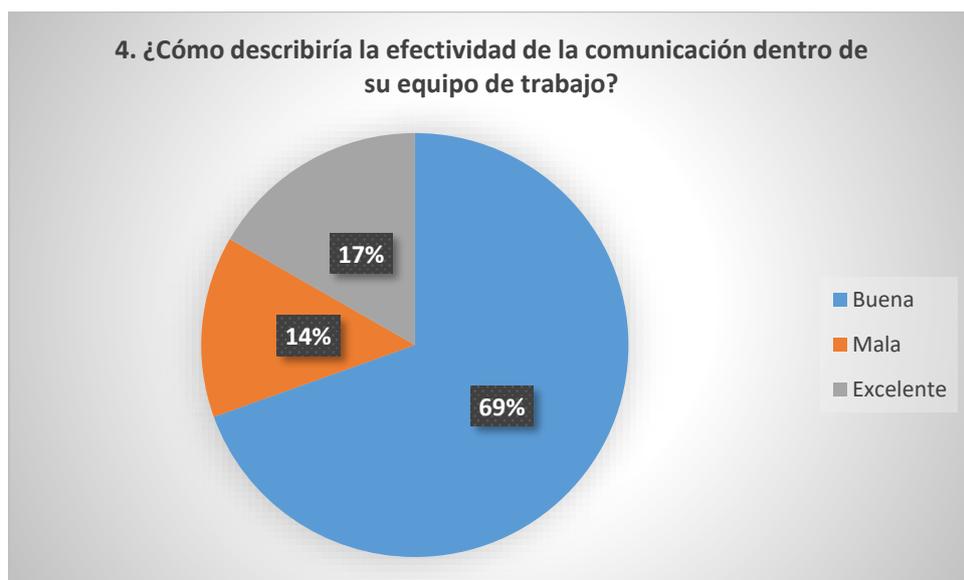


**Nota.** *La gráfica que nos presentas nos brinda información sobre la claridad con la que los empleados perciben las tareas que se les asignan en su trabajo.*

Los resultados de la encuesta revelan una comprensión general de las responsabilidades laborales entre los empleados. Un contundente 63% de los encuestados afirma tener una claridad total sobre sus tareas, lo cual indica una comunicación asertiva de las responsabilidades dentro de la organización. Sin embargo, un 20% expresa cierta incertidumbre, señalando un área de oportunidad para mejorar la definición y comunicación de roles. A pesar de que solo un 17% reporta una falta de claridad significativa, es importante abordar las dudas existentes para optimizar la eficiencia y satisfacción del equipo.

**Figura 4.**

*Efectividad de la comunicación empresarial.*



Nota. La gráfica presenta una evaluación subjetiva sobre la efectividad de la comunicación dentro de un equipo de trabajo.

Los resultados de la encuesta reflejan una percepción general positiva sobre la efectividad de la comunicación interna, con una mayoría de empleados calificándola como 'buena' o 'excelente'. Sin embargo, la presencia de un segmento que identifica áreas de mejora y la necesidad de implementar estrategias para optimizar los canales y métodos de comunicación. Esto indica que, aunque existe un buen nivel de satisfacción, hay margen para fortalecer la comunicación interna y garantizar que todos los miembros del equipo estén alineados y motivados.

**Figura 5.**

*Reconocimiento de los líderes dentro de la empresa*



Nota. La gráfica presenta los resultados de una encuesta que indaga sobre la frecuencia con la que los líderes reconocen y recompensan los logros de sus equipos.

Los resultados de la encuesta revelan una disparidad significativa en la percepción de los empleados respecto al reconocimiento laboral. Si bien un 46% afirma recibir reconocimiento "siempre", lo que subraya su importancia en la motivación y el compromiso de los colaboradores, la suma de las respuestas "a veces" y "nunca" generan como resultado un preocupante 54%, indica que el reconocimiento es inconsistente o inexistente. Esta falta de reconocimiento sistemático podría estar desmotivando a una parte importante de la fuerza laboral y afectando negativamente su desempeño y retención.

**Figura 6**

*Habilidad de los líderes para la motivación de sus subalternos*

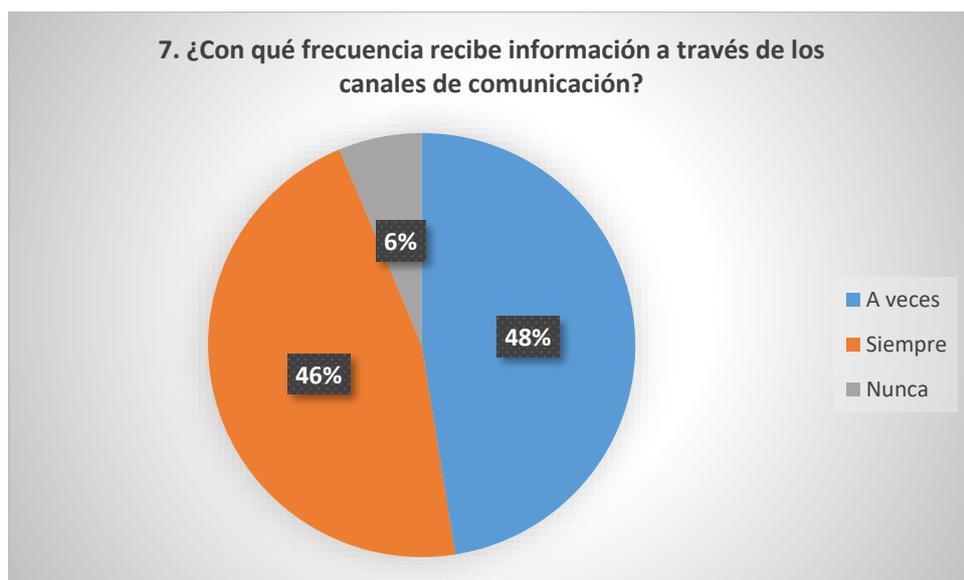


Nota. La gráfica presenta los resultados de una encuesta que indaga sobre la percepción de los empleados respecto a la habilidad de su líder para motivar y guiar al equipo.

Los resultados de la encuesta muestran una percepción mayoritariamente positiva (61%) sobre la capacidad de los líderes para motivar y guiar a sus equipos. Sin embargo, un 24% considera que esta habilidad es regular, indicando un margen de mejora. De manera preocupante, un 15% califica esta habilidad como mala, lo que podría generar desmotivación y afectar el desempeño del equipo.

**Figura 7**

*Frecuencia de comunicaciones empresariales*



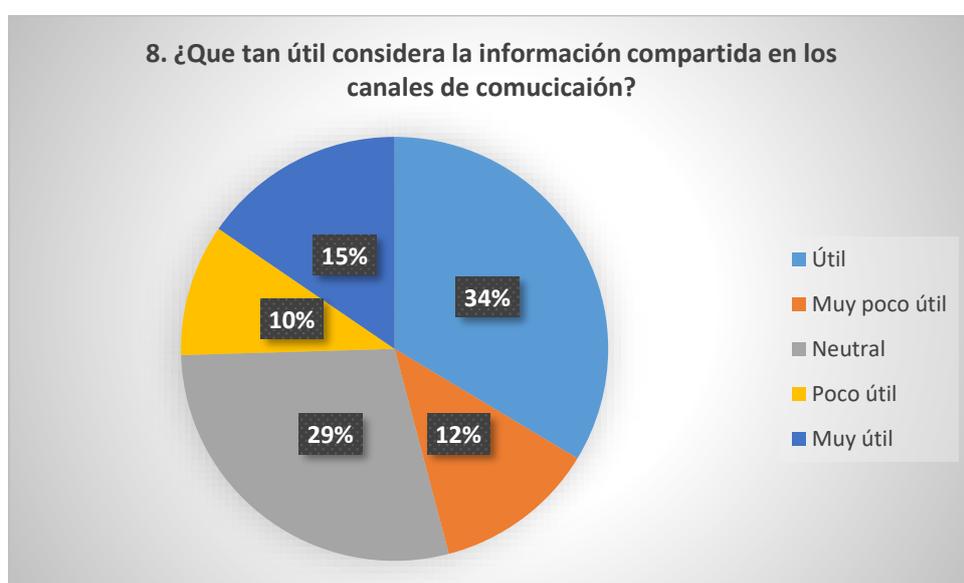
Nota. La gráfica muestra los resultados de una encuesta que indaga sobre la frecuencia con la que los encuestados reciben información a través de un determinado canal de comunicación.

El análisis de los datos revela un uso predominante del canal de comunicación, con un 94% de los encuestados reportando utilizarlo al menos ocasionalmente. Sin embargo, la frecuencia de uso es variable, ya que el 48% lo utiliza "a veces", lo que sugiere que la información recibida a través de este canal podría no ser percibida como constante o prioritaria por todos. Aunque el grupo que "nunca" utiliza este canal representa un porcentaje menor (6%), es relevante investigar las razones detrás de esta

decisión, pues podría indicar la existencia de barreras o preferencias de comunicación alternativas.

### Figura 8

#### *Utilidad de la información recibida*

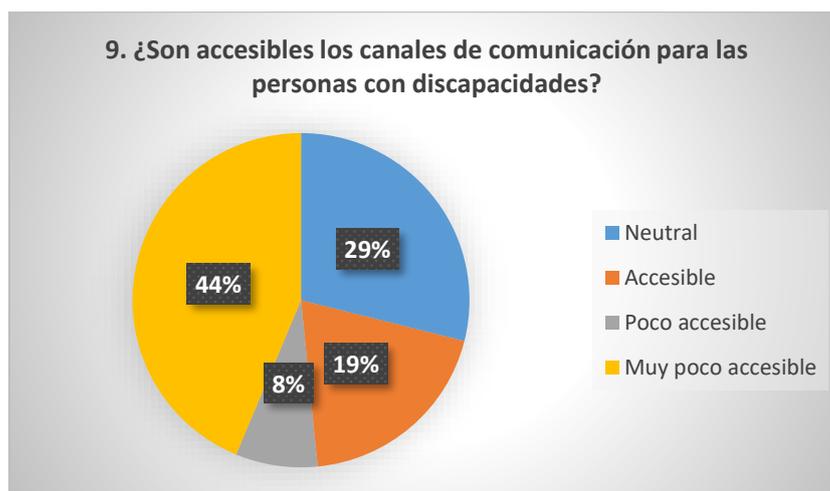


*Nota. La gráfica presentada nos ofrece una visión general sobre la utilidad de la información compartida en los canales de comunicación interna de la empresa*

Los resultados de la encuesta muestran una percepción heterogénea sobre la utilidad de los canales de comunicación. Si bien un 49% de los empleados los considera útiles o muy útiles, indicando que cumplen en cierta medida su función, un 41% los califica como neutrales, poco útiles o muy poco útiles. Esto sugiere que existe un margen significativo para mejorar la efectividad de estos canales y garantizar que la información llegue de manera clara, oportuna y relevante a todos los empleados.

**Figura 9**

*Accesibilidad a los canales de comunicación empresarial*



Nota. La gráfica muestra los resultados de una encuesta que indaga sobre la percepción de los usuarios respecto a la accesibilidad de los canales de comunicación de una organización.

Los datos presentados revelan un problema grave y generalizado de accesibilidad en los canales de comunicación de la organización. Un abrumador 63% de los encuestados considera que los canales son poco o muy poco accesibles, lo que indica una necesidad urgente de tomar medidas correctivas.

**Figura 10.**

*Facilidad de acceso a la información con las herramientas de la empresa*

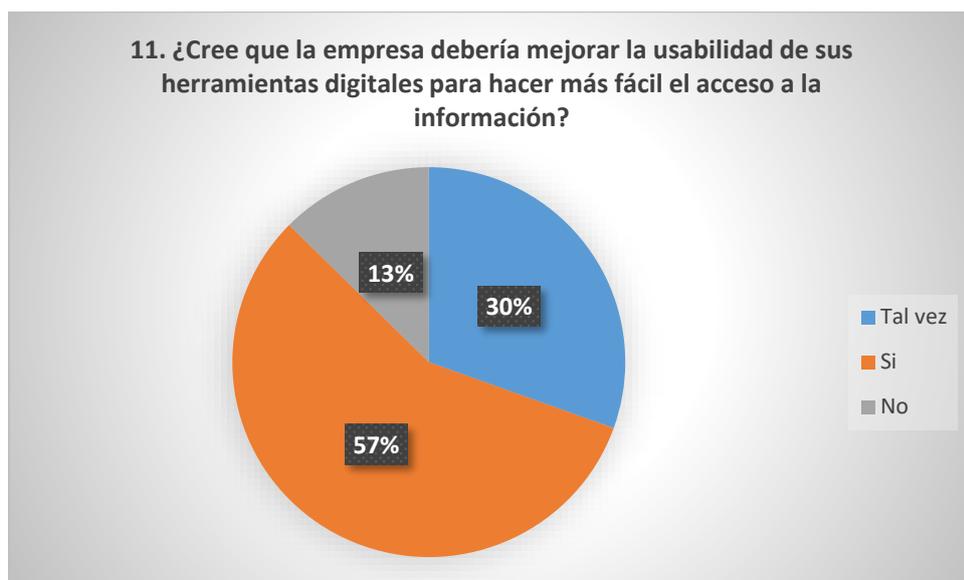


Nota. La gráfica muestra los resultados de una encuesta que indaga sobre la percepción de los empleados respecto a la facilidad con la que pueden encontrar la información necesaria para realizar sus tareas diarias utilizando los sistemas y herramientas proporcionados por la empresa.

Los resultados de la encuesta muestran una percepción positiva general sobre la accesibilidad de la información, con un 50% de los encuestados considerándola fácil de encontrar. Sin embargo, el porcentaje de respuestas neutrales y poco asequibles indica que aún existen áreas de oportunidad para mejorar la experiencia del usuario.

**Figura 11**

*Mejora de usabilidad de herramientas digitales.*

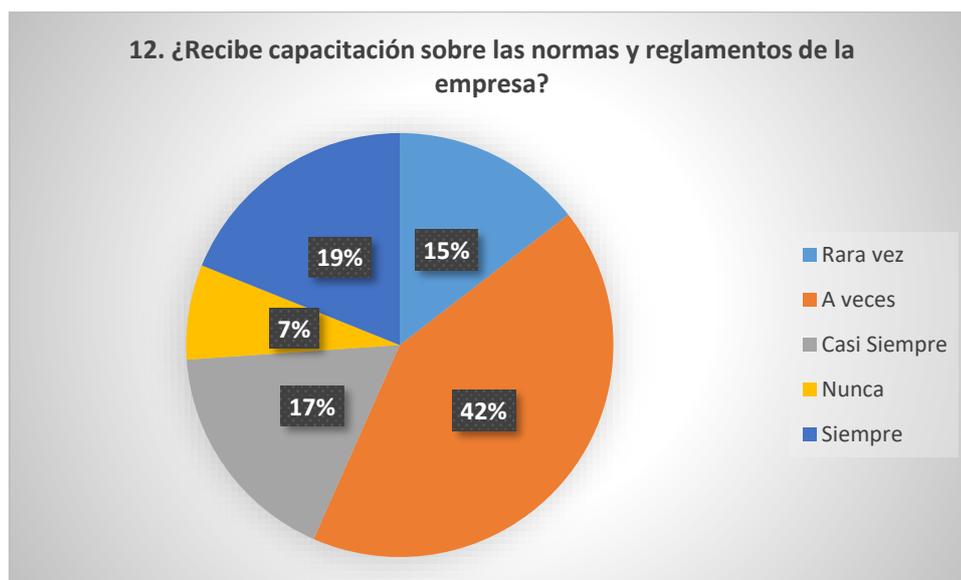


Nota. La encuesta realizada revela una opinión mayoritariamente positiva respecto a la necesidad de mejorar la usabilidad de las herramientas digitales de la empresa.

Los resultados de la encuesta muestran una clara demanda por parte de los empleados de mejorar la usabilidad de las herramientas digitales de la empresa. Si bien un 57% considera que es necesario realizar mejoras importantes, un porcentaje significativo (30%) se muestra indeciso o considera que podrían ser necesarias mejoras menores. Solo un 13% considera que no es necesario realizar cambios.

**Figura 12**

*Capacitaciones en normas y reglamentaciones empresariales*



Nota. La encuesta buscaba conocer la frecuencia con la que los empleados reciben capacitación sobre las normas y reglamentos de la empresa.

Los datos revelan una situación heterogénea en cuanto a la frecuencia de capacitación de los empleados. Si bien un 36% recibe capacitación de manera regular, un 64% la recibe de manera ocasional, rara vez o nunca. Esto indica una clara necesidad de mejorar la sistematización y frecuencia de los programas de capacitación.

**Figura 13**  
Cumplimiento de normas y reglamentos empresariales



Nota. La gráfica muestra los resultados de una encuesta que buscaba conocer la percepción de los empleados sobre el cumplimiento de las normas y reglamentos dentro de la empresa.

Los resultados de la encuesta revelan una percepción mayoritariamente positiva sobre el cumplimiento de las normas y reglamentos dentro de la empresa. Un contundente 64% de los encuestados afirma que las normas se están cumpliendo, lo que indica un buen nivel de adhesión a las mismas. Sin embargo, un 15% considera que no se están cumpliendo, señalando áreas específicas donde podrían existir brechas. Además, un 21% se muestra indeciso, lo que sugiere que el cumplimiento podría ser variable dependiendo del área o de la norma en cuestión. Estos resultados indican que, aunque existe una buena

base, aún hay oportunidades para mejorar y garantizar un cumplimiento más uniforme en toda la organización.

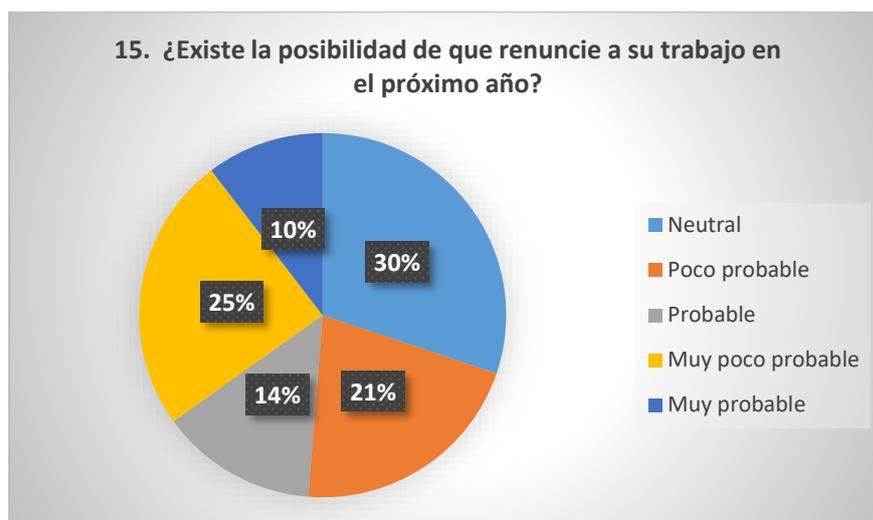
### Figura 14

#### *Motivación dentro de la empresa*



*Nota. La gráfica muestra los resultados de una encuesta que buscaba conocer el nivel de motivación de los empleados dentro de la empresa.*

Los resultados de la encuesta muestran una distribución variada en los niveles de motivación de los empleados. Si bien un 26% se siente motivado y un 21% muy motivado, un 36% se encuentra en una posición neutral, lo que indica una oportunidad para mejorar la motivación general.

**Figura 15***Posibilidad de renuncia*

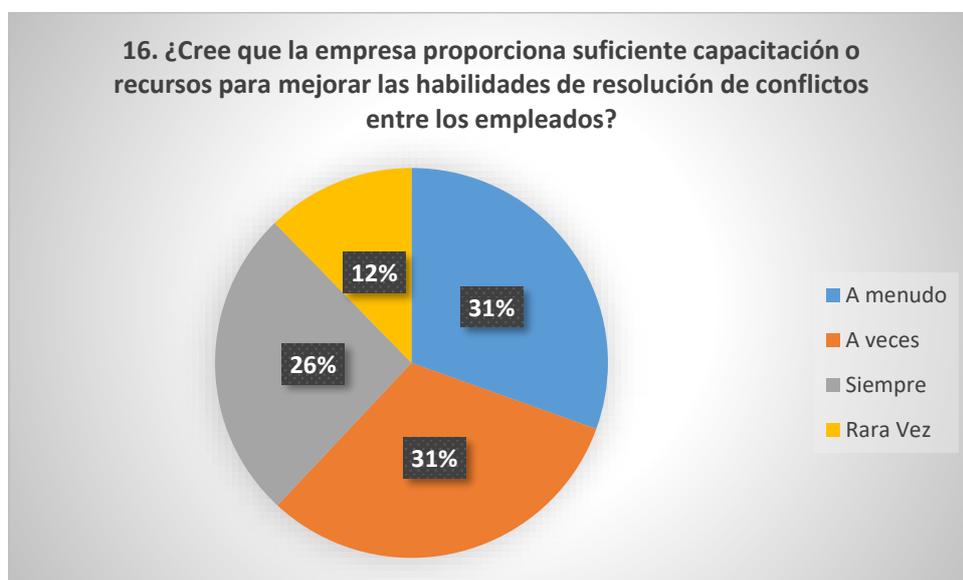
Nota. La gráfica muestra los resultados de una encuesta que indaga sobre la intención de los empleados de dejar su empleo en el próximo año.

Los resultados de la encuesta revelan un panorama interesante en cuanto a la intención de los empleados de permanecer en la empresa. Si bien un 46% manifiesta una baja probabilidad de renunciar en el próximo año, evidenciando un buen nivel de compromiso, el 30% se muestra indeciso. Este último grupo representa una oportunidad crucial para la organización, ya que su decisión podría verse influenciada por factores como la satisfacción laboral, las oportunidades de crecimiento, el reconocimiento y el equilibrio entre la vida personal y profesional. Es fundamental realizar un análisis más profundo para identificar las causas de esta indecisión y tomar medidas proactivas para fortalecer el vínculo con estos empleados. Por otro lado, el 14% que considera probable

renunciar y el 10% que lo considera muy probable, señalan la necesidad de abordar las posibles causas de insatisfacción en estos grupos y evitar una mayor rotación de personal.

### Figura 16

#### *Resolución de conflictos entre empleados*



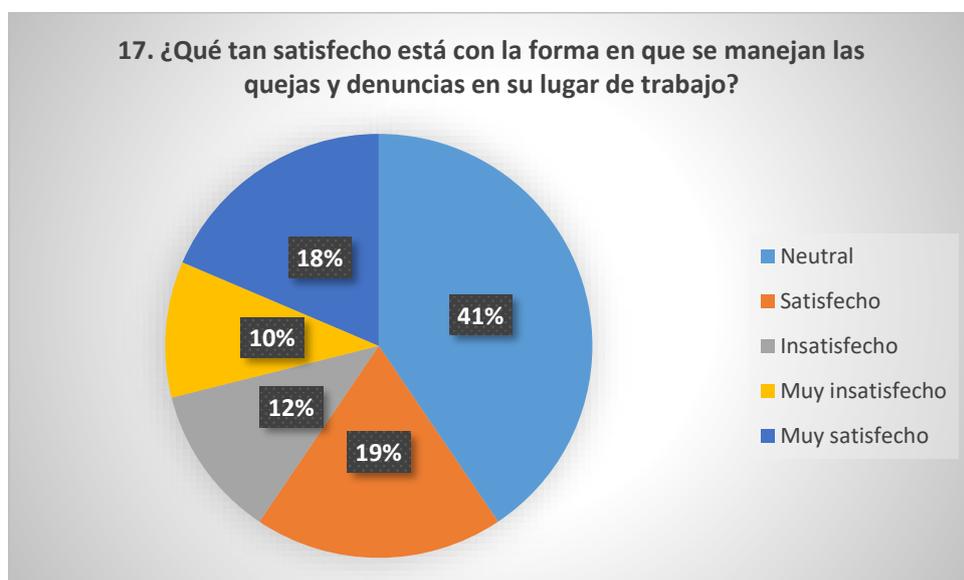
Nota. La encuesta buscaba evaluar la percepción de los empleados sobre la suficiencia de la capacitación y los recursos proporcionados por la empresa para mejorar sus habilidades en la resolución de conflictos.

Los resultados de la encuesta revelan que la empresa ha realizado esfuerzos considerables por proporcionar capacitación en resolución de conflictos, ya que el 62% de los empleados reporta haber recibido este tipo de formación. Sin embargo, es notable que un 12% considere que dicha capacitación es poco frecuente. Esta discrepancia sugiere

que, aunque existe una base sólida, hay oportunidades para optimizar y personalizar la oferta formativa.

### Figura 17

*Satisfacción con el sistema de quejas y denuncias*



*Nota. La encuesta buscaba evaluar el nivel de satisfacción de los empleados con el proceso de gestión de quejas y denuncias dentro de la empresa.*

Los resultados de la encuesta revelan una percepción dividida entre los empleados respecto al proceso de gestión de quejas y denuncias. Si bien un 37% expresa satisfacción o gran satisfacción, un 41% se muestra neutral, lo que indica una oportunidad de mejora significativa. Este nivel de neutralidad podría sugerir que, aunque el proceso funciona para algunos, no cumple con las expectativas de otros. Es crucial profundizar en las

razones detrás de esta neutralidad, ya que podría indicar áreas donde el proceso es percibido como burocrático, lento o poco transparente. Además, el 22% de los empleados insatisfechos señala la necesidad urgente de abordar las deficiencias existentes y garantizar que todas las voces sean escuchadas y atendidas de manera justa y equitativa.

### Figura 18

*Satisfacción con el apoyo de los compañeros de trabajo*



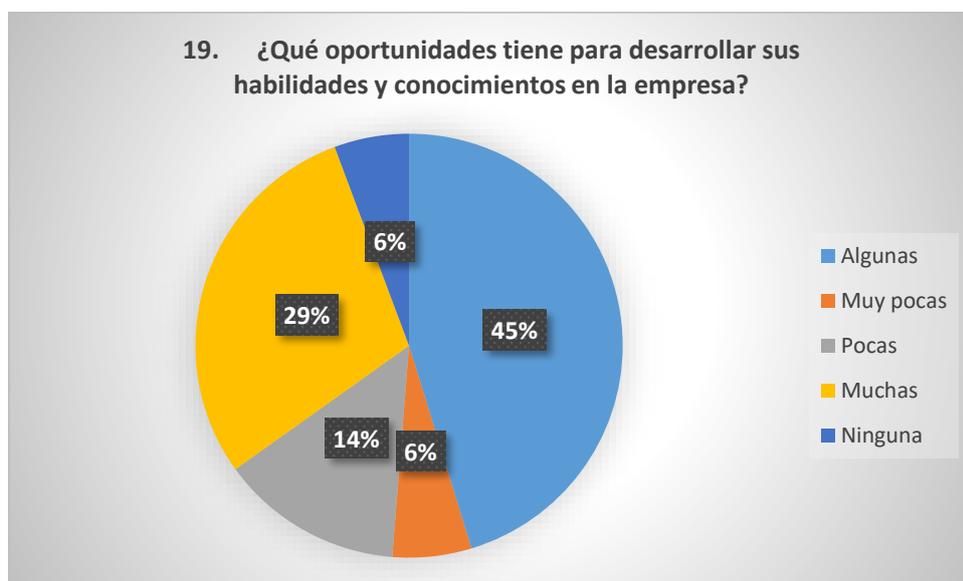
*Nota. La encuesta buscaba medir el nivel de satisfacción de los empleados con el apoyo que reciben de sus compañeros de trabajo y su supervisor. Los resultados obtenidos ofrecen una visión interesante sobre el clima laboral y las relaciones interpersonales dentro de la empresa.*

Los resultados de la encuesta revelan una situación heterogénea en cuanto a la percepción del apoyo recibido. Un 32% de los encuestados se encuentra en una posición

neutral, indicando una oportunidad para mejorar la satisfacción. El 31% se muestra satisfecho, valorando positivamente las relaciones interpersonales, mientras que un 20% expresa un alto nivel de satisfacción, lo que sugiere prácticas exitosas que se pueden replicar. Sin embargo, un 17% se siente insatisfecho o muy insatisfecho.

### Figura 19

*Desarrollo de habilidades dentro de la empresa.*



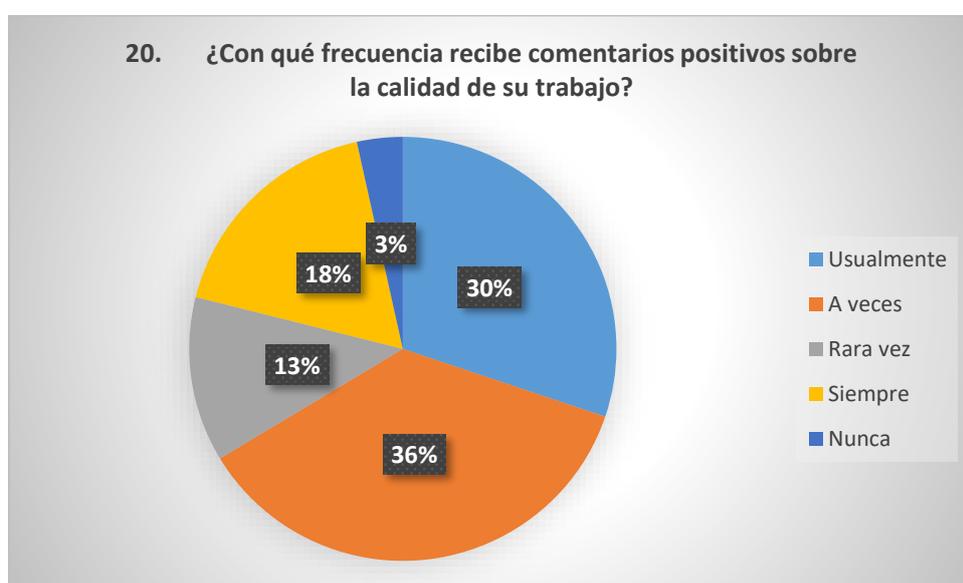
*Nota. La encuesta buscaba evaluar la percepción de los empleados sobre las oportunidades de desarrollo profesional que ofrece la empresa.*

Los datos presentados muestran una tendencia positiva en cuanto a la percepción de oportunidades de desarrollo, con un 74% de los empleados considerando que tienen al menos algunas opciones para crecer profesionalmente. Sin embargo, el 26% restante

expresa insatisfacción en este aspecto, lo cual representa un área de oportunidad significativa.

### Figura 20

*Comentarios positivos sobre la calidad de trabajo realizado*



Nota. La encuesta buscaba evaluar la frecuencia con la que los empleados reciben reconocimiento por la calidad de su trabajo.

Los datos presentados reflejan una situación heterogénea en cuanto a la percepción del reconocimiento laboral. Si bien un 48% de los empleados indica recibir comentarios positivos de manera usual o siempre, un 16% afirma que rara vez o nunca los recibe. Esto sugiere que, aunque existen iniciativas de reconocimiento, no se aplican de manera consistente ni equitativa en toda la organización.

**Figura 21**

*Conflictos entre compañeros dentro de la empresa*

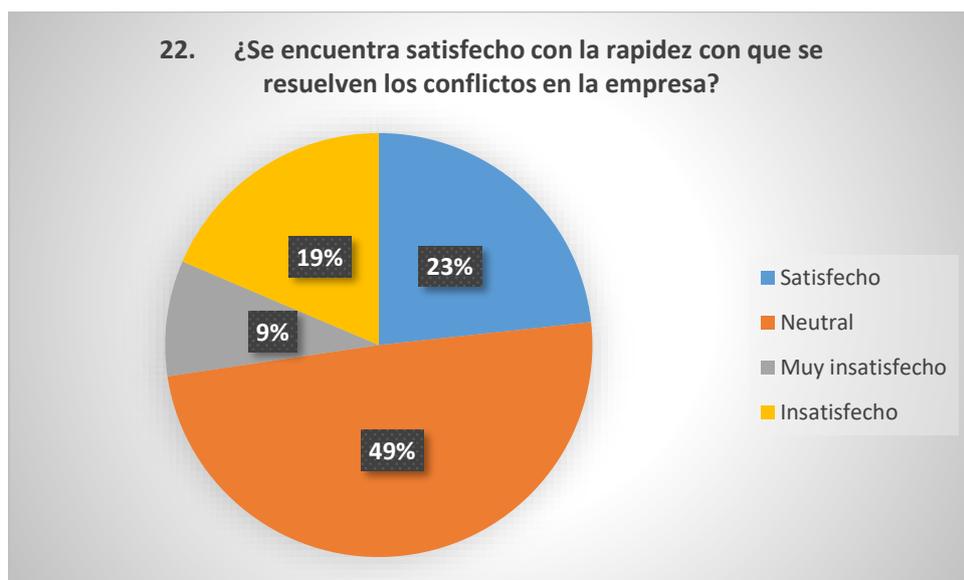


*Nota. La pregunta busca conocer si los encuestados han sido testigos directos de algún conflicto interpersonal en su entorno laboral durante el periodo de un mes.*

Los datos presentados ofrecen una visión general positiva del clima laboral, con una mayoría de empleados indicando que no han sido testigos de conflictos. Sin embargo, el 39% que sí ha experimentado o presenciado conflictos sugiere que existen áreas de oportunidad para mejorar la convivencia y la colaboración.

**Figura 22**

*Satisfacción de resolución de conflictos*



Nota. La encuesta buscaba evaluar la percepción de los empleados sobre la eficiencia en la resolución de conflictos dentro de la organización.

Los datos presentados revelan una situación heterogénea en cuanto a la percepción de la eficacia del proceso de resolución de conflictos. Si bien un 49% de los empleados se muestra neutral, lo que indica una oportunidad de mejora, un 28% expresa insatisfacción. Esto sugiere que, aunque existe un proceso establecido, no siempre se percibe como eficiente u oportuno.

**Figura 23**

*Conflictos personales dentro de la empresa*

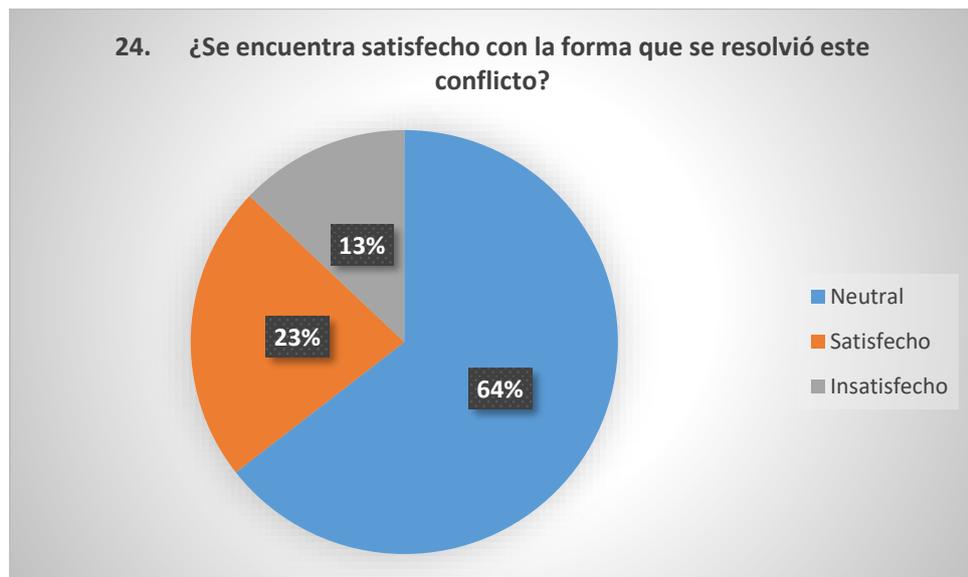


*Nota. La gráfica presenta la tabulación del porcentaje de conflictos presentados en la empresa por parte del personal.*

Los resultados de la encuesta revelan una interesante dicotomía: mientras un 62% de los encuestados afirma no haber experimentado conflictos en los últimos años, un 38% sí ha reportado haberlos vivido. Esta aparente contradicción podría explicarse por diversos factores, como diferencias en la percepción de lo que constituye un conflicto, la intensidad y frecuencia de los mismos, y los ámbitos en los que se producen. A pesar de que la mayoría percibe un entorno relativamente tranquilo, la presencia de conflictos en una porción significativa de la población sugiere la necesidad de implementar estrategias proactivas para la prevención y resolución de conflictos.

**Figura 24**

*Satisfacción de resolución de conflictos personales dentro de la empresa*



Nota. La encuesta buscaba medir el nivel de satisfacción de las personas involucradas en un conflicto específico respecto al proceso de resolución.

Los resultados obtenidos ofrecen una visión clara sobre la percepción general de la resolución del conflicto.

Los datos obtenidos revelan una situación donde la percepción sobre la resolución de conflictos presenta una marcada neutralidad. Si bien un 23% de los encuestados se muestra satisfecho, un 13% expresa insatisfacción, lo que indica que el proceso, aunque no genera una gran insatisfacción general, tampoco cumple las expectativas de todos los involucrados.

**Figura 25**

*Trabajo inclusivo y respetuoso dentro de la empresa*



Nota. La encuesta buscaba evaluar la percepción de los empleados sobre si la empresa fomenta un ambiente de trabajo donde todos se sientan incluidos y respetados.

Los datos obtenidos revelan una percepción general positiva sobre el ambiente de trabajo, con un 65% de los empleados considerando que la empresa fomenta la inclusión "tal vez". Sin embargo, la presencia de un 15% de empleados que perciben un ambiente no inclusivo indica que aún existen áreas de oportunidad para mejorar.

**Figura 26**

*Valoración de la diversidad dentro de la empresa*

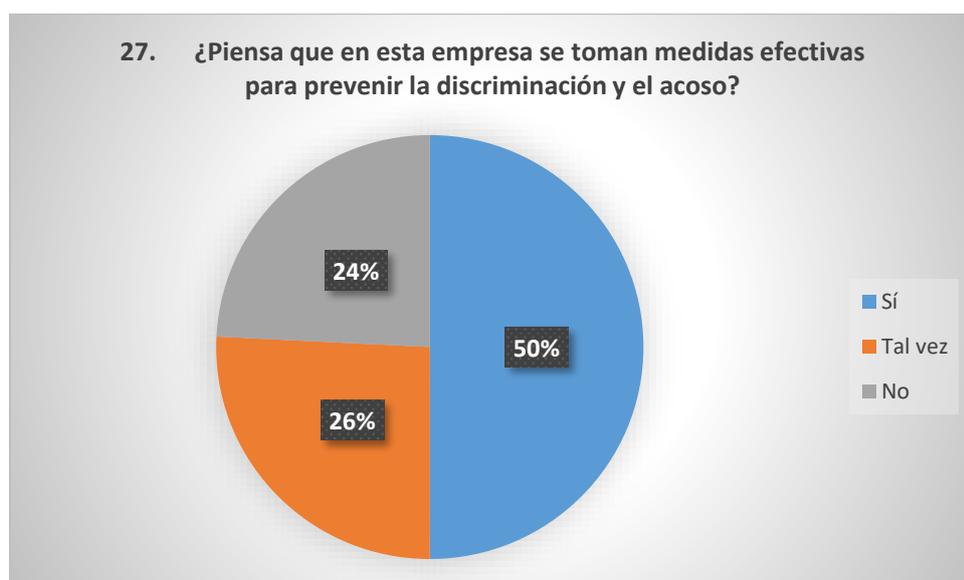


*Nota. Esta pregunta buscaba evaluar la percepción de los empleados sobre si la empresa fomenta un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso de las diferencias individuales.*

Los datos obtenidos revelan una situación donde la percepción sobre la valoración de la diversidad presenta una marcada neutralidad, con un 54% de los empleados teniendo una opinión ambivalente. Si bien un 22% de los empleados cree firmemente que la diversidad es valorada, un 24% percibe lo contrario, lo que indica que aún existen desafíos en materia de inclusión.

**Figura 27**

*Prevención de acoso y discriminación dentro de la empresa*



Nota. La encuesta buscaba evaluar la percepción de los empleados sobre la eficacia de las medidas implementadas por la empresa para prevenir la discriminación y el acoso laboral.

Los resultados de la encuesta revelan una percepción dividida entre los empleados respecto a las medidas de prevención de discriminación y acoso. Si bien un 26% cree firmemente que se toman medidas, un porcentaje similar (24%) no comparte esta opinión. La mayoría, un 50%, se encuentra en una posición neutral, lo cual sugiere que, aunque existen iniciativas, podrían no ser lo suficientemente conocidas, para generar una sensación general de seguridad. Los resultados de la encuesta revelan una imagen compleja de la comunicación interna en una Industria Pesquera en Ecuador. Por un lado,

se observa un alto grado de satisfacción con el ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso, sin embargo, se identifican áreas de mejora significativas en cuanto a la rapidez de respuesta a los mensajes, la claridad de las tareas y la efectividad de la comunicación en algunos equipos.

En cuanto a los canales de comunicación, la mensajería instantánea se destaca como el método más utilizado, generando un alto grado de rapidez en el envío de respuesta, dando en sí un grado de satisfacción aceptable. El correo electrónico, a pesar de ser ampliamente utilizado, no tiene la misma frecuencia que la mensajería instantánea; sin embargo, es preciso indicar que este es el medio más sensato, utilizado dentro de las empresas para enviar mensajes. Por otro lado, las reuniones presenciales y las videoconferencias, aunque menos utilizadas, son valoradas por su formalidad al momento de abordar temas complejos.

### **Análisis de Resultados de entrevistas a jefes de áreas.**

Para evaluar la efectividad de la comunicación interna de una industria pesquera en Ecuador, se realizaron entrevistas a los jefes de área, utilizando un cuestionario diseñado para explorar diversos aspectos de la comunicación. Los resultados obtenidos ofrecen una visión integral de la situación actual y permiten identificar tanto fortalezas como áreas de oportunidad.

#### **Fortalezas Identificadas**

- **Diversidad de canales:** Los jefes de área reportan utilizar una variedad de canales de comunicación (correos, Intranet, videoconferencias, teléfono, carteleras informativas), lo que sugiere una adaptación a las necesidades de cada equipo y una búsqueda de herramientas asertivas.
- **Motivación y reconocimiento:** Un número significativo de jefes de área mencionan iniciativas como: elogios y agradecimientos, desarrollo personal y celebraciones; para motivar y reconocer el trabajo de sus equipos, lo cual contribuye a un clima laboral positivo y a un mayor compromiso.
- **Comunicación informal:** La comunicación informal, como reuniones informales y espacios de colaboración, es valorada por muchos jefes de área, lo que facilita el intercambio de ideas y la resolución de problemas.

### **Áreas de Oportunidad**

- **Falta de estandarización:** A pesar de la diversidad de canales, se observa una falta de estandarización en la comunicación, lo que puede generar confusión y dificultar la transmisión de información clave.
- **Accesibilidad a la información:** Los jefes de área reportan dificultades para acceder a la información, esto se da por la falta de capacitaciones para el manejo de los diversos canales de comunicación que existen, afectando la inmediatez y actualización de la información que se desean transmitir.
- **Falta de retroalimentación:** Algunos jefes de área mencionan la necesidad en mejorar los canales de retroalimentación, las diversas plataformas de mensajerías que existen en la organización, que pueden no ser utilizados de manera asertiva para proporcionar retroalimentación continua.
- **Comunicación ascendente:** Aunque existen algunos mecanismos (encuestas de satisfacción y clima laboral, buzones de sugerencias y comités de empleados), para este tipo de comunicación, los jefes de área consideran que podrían fortalecerse para fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones.

### **Análisis de Resultados de entrevistas a jefe de Talento Humano.**

El presente análisis tiene como objetivo evaluar la efectividad de la comunicación interna en una Industria Pesquera en Ecuador a través de la perspectiva de la jefe de

Talento Humano. Para ello, se realizó una entrevista, utilizando un cuestionario diseñado para explorar diversas dimensiones de la comunicación, desde la prevención de conflictos hasta la gestión del desempeño.

### **Fortalezas Identificadas**

- **Prevención de conflictos:** La empresa cuenta con un código de conducta bien definido y procedimientos claros para sancionar a quienes lo infringen, lo cual contribuye a prevenir conflictos y a mantener un ambiente laboral saludable.
- **Gestión del desempeño institucional:** Existe un proceso establecido para el establecimiento y seguimiento de objetivos, lo que permite a los empleados tener claridad sobre sus responsabilidades y recibir retroalimentación regular.
- **Compromiso con el bienestar de los empleados:** La empresa implementa iniciativas como: reconocimientos y recompensas, para mejorar la satisfacción laboral, lo que demuestra un interés genuino por el bienestar de sus colaboradores.

### **Áreas de Oportunidad**

- **Comunicación de cambios:** Es necesario mejorar la comunicación de cambios organizacionales para minimizar la incertidumbre y aumentar la aceptación de los empleados.
- **Canales de comunicación ascendente:** Aunque existen canales para recibir quejas y denuncias, podrían fortalecerse para fomentar una comunicación más abierta y honesta.

- Resolución de conflictos: Si bien existen políticas para prevenir y resolver conflictos, se realizan seguimientos para evaluar la efectividad de estas medidas y considerar la posibilidad de ofrecer capacitación en resolución de conflictos a los empleados y líderes.

### **Análisis de Resultados de observación in situ**

La observación in situ corroboró los hallazgos de la encuesta, evidenciando una correlación directa entre la comunicación asertiva y un clima laboral positivo. En aquellos equipos donde los líderes modelaban la comunicación asertiva y fomentaban un ambiente de confianza, los empleados se mostraban más dispuestos a expresar sus opiniones de manera abierta y respetuosa. Esta mayor comunicación asertiva se tradujo en una mayor capacidad para resolver conflictos de manera constructiva, lo que a su vez estimuló la innovación y la creatividad. Por el contrario, en equipos con baja comunicación asertiva y líderes autoritarios, se observaba una mayor frecuencia de conflictos, una menor satisfacción laboral y una disminución de la productividad. Estos resultados subrayan la importancia de la comunicación asertiva como un factor clave para fomentar un ambiente de trabajo colaborativo, innovador y donde los empleados se sientan valorados y respetados. A continuación, se presenta una síntesis de los principales resultados obtenidos a partir de las encuestas y entrevistas realizadas. Estos hallazgos proporcionan una visión detallada de las percepciones, actitudes y experiencias de los participantes.

Con base a los análisis realizados a partir de las encuestas, entrevistas a jefes de área y a la jefe de talento humano, se realizó el diagnóstico de los sistemas de comunicación y el clima laboral.

**Tabla 4**

*Diagnóstico del estado actual de los sistemas de comunicación empresarial y su efecto en el clima laboral*

<b>Fortaleza (F)</b>	<b>Oportunidades(O)</b>	<b>Debilidades (D)</b>	<b>Amenazas(A)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de múltiples canales de comunicación.</li> <li>• Reconocimiento verbal inmediato a los logros.</li> <li>• Capacitación continua sobre el uso de las herramientas de acceso a la información.</li> <li>• Fortalecimiento del liderazgo.</li> <li>• Beneficios y compensación competitivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avances tecnológicos.</li> <li>• Tendencias sociales, en comunicación.</li> <li>• Aumento de la responsabilidad social corporativa.</li> <li>• Inteligencia artificial generativa (IA), en diversos procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobrecarga de información.</li> <li>• Dependencia del reconocimiento.</li> <li>• Costo y tiempo.</li> <li>• Resistencia al cambio.</li> <li>• Problemas de comunicación con otros departamentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo Cibernéticos.</li> <li>• Aumento de costos de Insumos.</li> <li>• Crisis Económica dentro de País.</li> <li>• Cambios en la Legislación Nacional.</li> <li>• Cambio en el Mercado Laboral.</li> </ul>

Nota. *La matriz análisis FODA (también conocido como DAFO) nos ayuda a planificar las estrategias que se van a utilizar en identificar y evaluar los factores internos e externos que afectan a una empresa.*

Se identificaron los siguientes factores que afectan la comunicación dentro una industria pesquera en Ecuador.

**Percepción y confianza en medidas de prevención:** La percepción dividida entre los empleados sobre las medidas de prevención de discriminación y acoso (26% creen en la efectividad, 24% no lo creen y 50% están neutrales) indica una falta de claridad y comunicación efectiva sobre las políticas. Por otro lado, la posición neutral de la mayoría sugiere que las iniciativas de prevención podrían no ser lo suficientemente visibles o comunicadas claramente para generar una sensación general de seguridad.

**Déficit de balance entre rapidez y formalidad en los canales de comunicación:** La mensajería instantánea se valora por su rapidez y satisfacción, mientras que el correo electrónico y las reuniones (incluyendo videoconferencias) son apreciados por su formalidad y capacidad para abordar temas complejos. Este factor destaca la necesidad de encontrar un equilibrio efectivo entre distintos tipos de canales de comunicación según la naturaleza y urgencia de la información.

**Falta de estandarización en el uso de diversos canales:** Aunque la variedad de canales utilizada por los jefes de área es una fortaleza, la ausencia de un estándar claro puede generar confusión y dificultades en la transmisión de información clave. Además, las dificultades para acceder a la información y la falta de retroalimentación continua

subrayan la necesidad de mejorar la accesibilidad y la efectividad de la comunicación dentro de la organización.

**Eficacia de los canales de comunicación ascendente.:** A pesar de la existencia de mecanismos para recibir sugerencias y quejas, es necesario fortalecer estos canales para mejorar la participación de los empleados y su involucramiento en la toma de decisiones.

**Efectividad en la comunicación de cambios y la capacitación en resolución de conflictos:** Aunque un código de conducta bien definido y procedimientos claros son fortalezas, la falta de comunicación adecuada sobre cambios y la necesidad de capacitación en resolución de conflictos pueden generar incertidumbre y dificultar la resolución de problemas.

Identificados los factores se aplicó la matriz CAME para identificar las estrategias.



**Tabla 5**

*Matriz CAME propuesta para mitigar los efectos de las debilidades identificadas en la empresa.*

	Oportunidades 	Amenazas 
<b>Matriz CAME cruzada con matriz FODA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avances tecnológicos.</li> <li>• Tendencias sociales, en comunicación.</li> <li>• Aumento de la responsabilidad social corporativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo Cibernéticos.</li> <li>• Aumento de costos de Insumos.</li> <li>• Crisis Económica dentro de País.</li> </ul>
<b>Fortalezas</b> 	<b>Estrategias ofensivas</b>  + 	<b>Estrategias defensivas</b>  + 
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de múltiples canales de comunicación.</li> <li>• Reconocimiento verbal inmediato a los logros.</li> <li>• Capacitación continua sobre el uso de las herramientas de acceso a la información.</li> </ul>	Implementar una plataforma omnicanal que centralice la comunicación y permita el reconocimiento inmediato de los logros de los empleados, que mejora el clima laboral. Esta plataforma también ofrecerá capacitación continua sobre el uso de herramientas tecnológicas y acceso a la información, aprovechando los avances tecnológicos y las tendencias sociales en comunicación asertiva.	Implementar programas de incentivos no monetarios como desarrollo profesional, reconocer logros y brindar capacitaciones.
<b>Debilidades</b> 	<b>Estrategias de reorientación</b>  + 	<b>Estrategias de supervivencia</b>  + 
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobrecarga de información.</li> <li>• Dependencia del reconocimiento.</li> <li>• Costo y tiempo.</li> <li>• Resistencia al cambio.</li> </ul>	Reorientar las operaciones y cultura de la empresa hacia una mayor responsabilidad social, utilizando esta transformación como una palanca para superar las debilidades internas y alinearse con las oportunidades del entorno.	Desarrollar un enfoque integral que combina optimización tecnológica, fortalecimiento de la seguridad cibernética, y adaptación cultural, con el objetivo de proteger la empresa frente a riesgos cibernéticos, aumentos en los costos de insumos y la crisis económica.

Nota. La matriz análisis CAME nos ayuda a definir las estrategias a partir del análisis de situaciones iniciales (análisis FODA o DAFO), es decir nos permite **Corregir**, **Afrontar**, **Mantener** y **Explotar**.

**Tabla 6**

*Correlaciones entre cada parte del DAFO y del CAME*

<b>Análisis FODA</b>	—▶	<b>Análisis CAME</b>
Debilidades	—▶	Corregir
Amenazas	—▶	Afrontar
Fortalezas	—▶	Mantener
Oportunidades	—▶	Explotar

*Nota. Las correlaciones que se encuentra a partir del análisis del FODA, en base al análisis CAME son: Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar.*

Con la evaluación de la matriz CAME presentada anteriormente se proponen el siguiente plan de acción para su implementación y lograr la mejora del clima laboral con una comunicación asertiva más eficiente.

**Tabla**

7.

*Plan de acción para mitigar los efectos de las debilidades identificadas en el diagnóstico de la comunicación asertiva dentro de la empresa.*

<b>1. Estrategia: Creación de la plataforma</b>	
<b>Objetivo:</b> Mejorar los canales de comunicación internos.	
<b>Acciones específicas:</b>	
1. Diagnosticar recursos para la propuesta.	
2. Aprobación de la propuesta de plataforma.	
3. Ejecución de plataforma	
4. Uso y evaluación de la plataforma	
<b>Responsable:</b> Departamento de Sistema y Talento Humano	<b>Plazo:</b> Un año y tres meses
<b>Recursos y presupuesto:</b>	
Plataforma en línea, equipos tecnológicos.	
\$5000	
<b>2. Estrategia: Crear un ambiente de confianza</b>	
<b>Objetivo:</b> Mejorar el clima laboral y la comunicación asertiva	
<b>Acciones específicas</b>	

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seleccionar el formato de buzón.</li> <li>2. Diseñar un espacio accesible.</li> <li>3. Comunicar el lanzamiento</li> <li>4. Establecer un equipo responsable (clima y cultura)</li> <li>5. Crear un proceso de seguimiento (mensual)</li> <li>6. Dar respuesta a las sugerencias (mensual)</li> </ol>	
<b>Responsable:</b> Departamento de Talento Humano	<b>Plazo:</b> inmediato
<b>Recursos y presupuesto:</b>  Canales de sugerencias: buzones, línea de teléfonos y correos electrónicos  \$150	
<b>3. Estrategia: Crear un programa de incentivos no monetarios</b>	
<b>Objetivo:</b> Establecer un programa de reconocimiento mensual	
<b>Acciones específicas:</b>  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir criterios de reconocimiento Empleado del Mes", "Mejor Trabajo en Equipo", "Innovación", o "Actitud Positiva".</li> <li>2. Crear un comité de selección</li> <li>3. Establecer un sistema de nominación:</li> <li>4. Elegir las recompensas:</li> <li>5. Programar una ceremonia mensual:</li> </ol>	

6. Difundir el reconocimiento en los canales de comunicación	
<b>Responsable:</b> Departamento de Sistema y Talento Humano	<b>Plazo:</b> Mensual
<b>Recursos y presupuesto:</b> Canales de comunicación internos.	
<b>4. Estrategia: Establecer protocolos de comunicación</b>	
<b>Objetivo:</b> Desarrollar guías de estilo para la comunicación interna.	
<p><b>Acciones específicas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir los objetivos de la guía</li> <li>2. Establecer un tono y lenguaje comunes</li> <li>3. Especificar formatos y estructuras para diferentes tipos de comunicación</li> <li>4. Incluir pautas para el uso de medios digitales</li> <li>5. Crear un proceso de retroalimentación y revisión</li> <li>6. Capacitar a los empleados</li> <li>7. Integrar la guía en el proceso de incorporación</li> </ol>	
<b>Responsable:</b> Departamento de Comunicación	<b>Plazo:</b> Inmediato
<b>Recursos y presupuesto:</b> Software de gestión de documentos	

<b>5. Estrategia: Mejorar la calidad de la información</b>	
<b>Objetivo:</b> Creación de comité	
<p><b>Acciones específicas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir el propósito y los objetivos del comité</li> <li>2. Seleccionar a los miembros del comité</li> <li>3. Establecer roles y responsabilidades claras</li> <li>4. Desarrollar un plan de trabajo</li> <li>5. Realizar auditorías de la calidad de la información</li> <li>6. Establecer estándares y políticas de información</li> <li>7. Fomentar la capacitación continua</li> <li>8. Establecer mecanismos de retroalimentación</li> <li>9. Monitorear y evaluar el impacto</li> <li>10. Comunicar los avances y resultados</li> </ol>	
<b>Responsable:</b> Departamento de Talento Humano	<b>Plazo:</b> Reuniones de comité mensual
<p><b>Recursos y presupuesto:</b></p> <p>Plataforma de colaboración en línea</p>	
<b>6. Estrategia: Ofrecer capacitación en habilidades de comunicación</b>	
<b>Objetivo:</b> Crear programas de capacitaciones direccionadas a una buena comunicación asertiva.	

<p><b>Acciones específicas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar las necesidades de capacitación</li> <li>2. Definir los objetivos del programa</li> <li>3. Diseñar el contenido del programa de capacitación</li> <li>4. Utilizar métodos de enseñanza interactivos</li> <li>5. Incorporar evaluaciones y retroalimentación</li> <li>6. Proveer recursos complementarios</li> <li>7. Organizar talleres de seguimiento</li> <li>8. Fomentar la práctica en el lugar de trabajo</li> <li>9. Medir el impacto del programa</li> <li>10. Involucrar a los líderes y gerentes</li> </ol>	
<p><b>Responsable:</b> Departamento de Talento Humano</p>	<p><b>Plazo:</b> Semestral</p>
<p><b>Recursos y presupuesto:</b></p> <p>Facilitadores externos, material de capacitación</p> <p>\$2500</p>	
<p><b>7. Estrategia: Analizar las políticas y programas existentes</b></p>	
<p><b>Objetivo:</b> Revisión de políticas y programas actuales direccionados a la responsabilidad social.</p>	
<p><b>Acciones específicas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formar un equipo de revisión multidisciplinario</li> </ol>	

<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Identificar y recopilar todas las políticas y programas actuales</li> <li>3. Revisar el cumplimiento legal y regulatorio</li> <li>4. Evaluar la alineación con los valores y la misión de la organización</li> <li>5. Analizar los impactos y resultados de los programas existentes</li> <li>6. Comparar con las mejores prácticas de la industria</li> <li>7. Evaluar la participación y compromiso de los empleados</li> <li>8. Identificar barreras o desafíos en la implementación</li> <li>9. Proponer recomendaciones de mejora</li> <li>10. Establecer un sistema de monitoreo y evaluación continua</li> </ol>	
<b>Responsable:</b> Departamento de Talento Humano	<b>Plazo:</b> seis meses
<b>Recursos y presupuesto:</b>  Políticas  \$2000	

*Nota. El plan de acción es una herramienta de gestión que complementa a la matriz CAME. Si bien la matriz CAME se centra en identificar las estrategias específicas para abordar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, este plan nos ofrece una visión más amplia y estratégica de cómo estas se alinean con los objetivos generales de la organización*

## **DISCUSIÓN**

Los resultados obtenidos en esta investigación revelan un panorama complejo y multifacético respecto a la comunicación interna y el clima laboral en la empresa pesquera. Por un lado, se identifican fortalezas como la diversidad de canales de comunicación y el reconocimiento al desempeño de los empleados, lo cual contribuye a un ambiente laboral positivo. Sin embargo, también se evidencian áreas de oportunidad significativas, tales como la falta de estandarización en la comunicación, la dificultad para acceder a la información y la necesidad de fortalecer los canales de comunicación ascendente.

Al comparar nuestros hallazgos con la literatura existente, encontramos una clara coincidencia con los estudios de Ullauri, Aranzazu y Rivas. Estos autores enfatizan la importancia de la comunicación asertiva en la creación de un clima laboral positivo y en el logro de los objetivos organizacionales. Nuestros resultados corroboran esta afirmación, al mostrar cómo la falta de comunicación asertiva puede generar conflictos, desmotivación y una disminución de la productividad.

Sin embargo, es importante destacar que la comunicación interna es un proceso dinámico y complejo que se ve influenciado por diversos factores, como la cultura organizacional, el liderazgo y las características individuales de los empleados. En este sentido, las estrategias para mejorar la comunicación interna deben ser diseñadas de manera específica para cada organización, considerando su contexto particular.

En el caso de la empresa pesquera estudiada, se proponen diversas estrategias para fortalecer la comunicación interna y mejorar el clima laboral. Estas estrategias incluyen la implementación de una plataforma de comunicación interna, la capacitación en habilidades de comunicación asertiva, el fomento de la comunicación ascendente y la creación de una cultura de reconocimiento.

Es fundamental destacar que la implementación de estas estrategias requiere de un compromiso a largo plazo por parte de la dirección de la empresa y de todos los empleados. Además, es necesario evaluar periódicamente el impacto de estas iniciativas para realizar los ajustes necesarios y garantizar su efectividad.

## CONCLUSIONES

La comunicación asertiva es fundamental para mejorar el clima laboral en cualquier tipo de organización y más aún en una industria pesquera, donde la interacción constante y efectiva entre los colaboradores de diversos niveles es clave para alcanzar los objetivos empresariales.

La propuesta del plan de acción es fundamental para mejorar la eficacia comunicativa dentro de la organización. Implementar estas estrategias permitirá establecer un entorno donde los mensajes sean claros, directos y respetuosos, facilitando la comprensión mutua y reduciendo malentendidos.

Al diagnosticar los sistemas de comunicación actuales y el clima laboral de la organización, se logró identificar diversas deficiencias que afectan el flujo de información y, por ende, la relación entre los empleados. Se ha evidenciado que, si bien existen diversos canales de comunicación, estos no siempre están alineados con las necesidades de los empleados ni garantizan una comunicación fluida y asertiva en todos los niveles jerárquicos. Además, se ha detectado una falta de claridad en algunos mensajes y una limitada participación de los empleados en la toma de decisiones.

El análisis de las encuestas, entrevistas y observaciones ha revelado múltiples factores que afectan la comunicación dentro de la industria pesquera en Ecuador. La percepción dividida sobre las medidas de prevención de discriminación y acoso indica una falta de claridad en la comunicación de políticas importantes.

La necesidad de balance entre rapidez y formalidad en los canales de comunicación muestra que la organización aún no ha optimizado el uso de sus herramientas de comunicación para diferentes contextos. La falta de estandarización y la dificultad en la accesibilidad a la información sugieren que se requiere una mejora en la consistencia y efectividad de los canales utilizados. Además, los canales de comunicación ascendente necesitan fortalecerse para fomentar una mayor participación de los empleados en la toma de decisiones. Finalmente, la falta de una comunicación adecuada sobre cambios y la necesidad de capacitación en resolución de conflictos resaltan áreas críticas que afectan la estabilidad y efectividad organizacional.

Al identificar las estrategias apropiadas para empresa mediante el análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar), se observó que es indispensable implementar programas de incentivos que fomenten la participación y el compromiso de todos los actores involucrados, la aplicación de las mismas ha demostrado ser fundamental para crear un ambiente de trabajo más armónico, donde los empleados se sienten valorados y escuchados. Un mejor clima laboral contribuye directamente a la motivación y productividad del personal, lo que refuerza los objetivos empresariales.

## **RECOMENDACIONES**

Proponer la ejecución del plan de acción en etapas comenzando con capacitaciones, luego ajustando el proceso de comunicación con el objetivo de fortalecer las relaciones interpersonales, para incrementar la cohesión de grupo, permitiendo de esta manera promover un adecuado clima laboral que fortalecerá el desempeño del colaborador.

Implementar un sistema de comunicación interno integrado y estandarizado que alinee los diversos canales disponibles con las necesidades específicas de los empleados. Esto incluye la creación de directrices claras para el uso de cada canal y la garantía de que los mensajes sean consistentes y comprensibles. Además, se debe fomentar una mayor participación de los empleados en la toma de decisiones mediante la implementación de mecanismos de retroalimentación y consulta que permitan a los empleados expresar sus opiniones y sentirse valorados. Este enfoque no solo mejorará la fluidez y efectividad de la comunicación, sino que también fortalecerá el compromiso y la relación entre los empleados.

Para abordar estos desafíos, se recomienda implementar un plan integral que incluya las siguientes acciones: primero, mejorar la claridad y visibilidad de las políticas de prevención mediante una comunicación más efectiva y transparente. Segundo, establecer un equilibrio adecuado entre los canales de comunicación para asegurar que se

utilicen de manera apropiada según la urgencia y formalidad requerida. Tercero, estandarizar el uso de los canales de comunicación y facilitar el acceso a la información, junto con la implementación de sistemas de retroalimentación continua. Cuarto, fortalecer los canales de comunicación ascendente para asegurar una mayor participación de los empleados en la toma de decisiones. Finalmente, optimizar la comunicación sobre cambios organizacionales y ofrecer capacitación en resolución de conflictos para minimizar la incertidumbre y mejorar la gestión de problemas. Estas medidas ayudarán a crear un entorno de trabajo más cohesionado, transparente y efectivo.

Desarrollar e implementar un programa de incentivos integral que esté alineado con las necesidades y expectativas de los colaboradores. Este programa debe incluir incentivos tanto financieros como no financieros, como reconocimientos públicos, oportunidades de desarrollo profesional y beneficios adicionales. Además, es crucial establecer un sistema de evaluación continua para medir la efectividad de estos incentivos y ajustar las estrategias en función de los resultados y la retroalimentación de los empleados. De esta manera, se puede crear un ambiente de trabajo más armónico, aumentar la motivación y productividad del personal, y reforzar los objetivos empresariales de manera sostenible.

## Referencias

- Acle Mena, R. S., Santos Díaz, J. Y., & Herrera López, B. (2020). La gastronomía tradicional como atractivo turístico de la ciudad de Puebla, México. *Rev.investig.desarro.innov.*, 10(2), 237-248.  
<https://doi.org/10.19053/20278306.v10.n2.2020.10624237>
- Araújo Pereira, G., & de Sevilha Gosling, M. (2017). LOS VIAJEROS Y SUS MOTIVACIONES Un estudio exploratorio sobre quienes aman viajar. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 26(1), 62-85.  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180749182004>
- Arboleya, J. C.-b. (2014). Arboleya, J. C. *Board*. <http://www.gastronomyfoodscience.com/editorial-board/>
- Arias Gómez, J., Villasís Keever, M. Á., & Miranda Novales, M. G. (abril-junio de 2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-206. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=486755023011>
- Armijos, Bustamante, & Iñiguez, C. (2019). Percepción del turista sobre el servicio de alimentos y bebidas. Sitio, Playa Bajoalto, Cantón El Guabo, El Oro, Ecuador. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 15(1), 93-101.
- Arnandis, R. (2019). ¿Qué es el desarrollo Turístico? Un análisis Delphi a la Academia Hispana. *Cuadernos de Turismo*(43), 39-68.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.6018/turismo.43.02>

- Asencio, P. L. (2017). *El Turismo Gastronómico como generador de empleos en la Comuna Libertador Bolívar, Cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2016*. Retrieved 20 de 11 de 2020, from [repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/4121/1/UPSE-THT-2017-0002.pdf](https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/4121/1/UPSE-THT-2017-0002.pdf)
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Rendición de cuentas 2018*. <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2019/02/Informe-Rendici%C3%B3n-de-Cuentas-2018-MINTUR.pdf>
- Bedregal, P., Besoain, C., Reinoso, A., & Zubarew, T. (2017). La investigación cualitativa: un aporte para mejorar los servicios de salud. *Rev Med Chile*(145), 373-379. <[https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-98872017000300012&lng=es&nrm=iso](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-98872017000300012&lng=es&nrm=iso)>
- Beltrán Bueno, M. Á., & Parra Meroño, M. C. (enero-junio de 2017). Perfiles turísticos en función de las motivaciones para viajar. *Cuadernos de Turismo*(39), 41-65. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39851043002>
- Bormann, A. (1930). Doctrina del turismo: un plano de planta. Sociedad de ayudas para la enseñanza de las ciencias del transporte en d. Reichsbahn alemán. . *Deutschen Reichsbahn*.
- Boullón, R. (2006). Planificación del espacio Turístico. 3ra.ed. México: Trillas.
- Cadena Iñiguez, P., Rendón Medel, R., Aguilar Ávila, J., Salinas Cruz, E., de la Cruz Morales, F. d., & Sangerman Jarquín, D. M. (septiembre-noviembre de 2017).

Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 8(7), 1603-1617.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=263153520009>

Carvache Franco, M., Carvache Franco, W., & Torres Naranjo, M. (2017). ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN. La gastronomía de Samborondón - Ecuador. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 26(3), 731-745.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180752116013>

Castillo Canalejo, A. M., & Sánchez Cañizares, S. M. (2017). DESARROLLO TURÍSTICO EN CABO VERDE EN BASE AL TURISMO COMUNITARIO. Actitudes de los residentes. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 26(3), 644-661.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180752116008>

Castro Rodríguez, C., González Roca, I., Marsinyach Ros, M. I., Sánchez Luna, M., & Pescador Chamorro, M. I. (2020). Encuesta de satisfacción sobre atención hospitalaria tras el nacimiento y seguimiento al alta del recién nacido sano. *An Pediatr*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.anpedi.2020.08.006>

Castro, T., & Marcano. (2016). Ecoturismo y Geoturismo: alternativas estratégicas para la promoción del turismo ambiental sustentable venezolano. *de Investigación*, 40(88), 202-228. <https://www.redalyc.org/pdf/3761/376147131011.pdf>

Corona Lisboa, J. (febrero de 2016). Apuntes sobre métodos de investigación. *Medisur*, 14(1). <[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-897X2016000100016&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2016000100016&lng=es&nrm=iso)>

de la Cuesta Benjumea, C. (Jul-Sep de 2015). LA CALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: DE EVALUARLA A LOGRARLA. *Florianópolis*, 24(3), 883-890. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/0104-070720150001150015>

Espinoza, Martínez, Ortiz, & Vizcarra. (2016). Motives for food choice of consumers in Central México Br Food J., 1(18), 2744-2760. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/BFJ-04-2016-0143>

Fernández Sánchez, L., Rodríguez Cotilla, Z., Pozo Rodríguez, J. M., & Espinosa Manfugás, J. M. (2016). Estrategias para el Fortalecimiento del Turismo Gastronómico en el Cantón Pastaza, Ecuador. *Revista Amazónica Ciencia y Tecnología*, 5(2), 118-136.

Fernández, Rodríguez, Pozo, & Espinosa. (2016). Estrategias para el fortalecimiento del Turismo Gastronómico en el Cantón Pastaza, Ecuador. *Amazónica Ciencia y Tecnología*, 5(2), 118-136. Dialnet-  
[EstrategiasParaElFortalecimientoDelTurismoGastrono-5761082%20\(1\).pdf](#)

Franco Jubete, F. (2018). PATRIMONIO GASTRONÓMICO Y TURISMO. *PITTM*(89), 303-309.

- Fusté Forné, F., Medina, F. X., & Mundet i Cerdan, L. (2020). La Proximidad de los Productos Alimentarios: Turismo Gastronómico y Mercados de Abastos en la Costa Daurada (Cataluña, España). *Revista de Geografía Norte Grande*, 76, 213-231. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-34022020000200213>.
- Gabriel Ortega, J. (2017). Cómo se genera una investigación científica que luego sea motivo de publicación°. *J. Selva Andina Res. Soc.* , 8(2).  
<[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2072-92942017000200008&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2072-92942017000200008&lng=es&nrm=iso)>.
- García, S. C. (2006). *Cocina casera*. <https://cocina-casera.com/cocina-criolla-que-es-y-platos/>
- Gómez, M. B. (2017). Retos del turismo español ante el cambio climático. *Investigaciones Geográficas*, 31-47.  
<https://doi.org/HTTPS://doi.org/10.14198/INGEO2017.67.02>
- Guelmes Valdés., E. L., & Nieto Almeida, L. E. (2015). Algunas reflexiones sobre el enfoque mixto de la investigación pedagógica en el contexto cubano. *Revista Universidad y Sociedad* , 7(2), 23-29. <http://rus.ucf.edu.cu/>
- Gutiérrez, C. (2016). La cocina tradicional kumiai de ensenada, México: un análisis teórico sobre globalización y cultura alimentaria. *Multidisciplina*(23), 100-119.  
<http://revistas.unam.mx/index.php/multidisciplina/art>

- Hernán García, M., Lineros González, C., & Ruiz Azarola, A. (2020). Cómo adaptar una investigación cualitativa a contextos de confinamiento. *Gac Sanit.*  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2020.06.007>
- Hernández, & Dancausa. (2018). Turismo Gastronómico La gastronomía tradicional de Córdoba (España) Estudios y Perspectivas en Turismo,. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 27(2).  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/1807/180755394013/html/index.html>
- Hernández, Di-Clemente, & López. (2015). El turismo gastronómico como experiencia cultural. El caso práctico de la ciudad de Cáceres (España). *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*(68), 407-427. <https://doi.org/ISSN: 0212-9426>
- Hernández, Tamayo, Castro, & Muñoz. (2016). Tendencias gastronómicas predominantes en la producción de revistas científicas de Iberoamérica. *Ciencia Ergo Sum*, 23(1), 76-84. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10444319009>
- Hernández; Tamayo; Castro; Iberoamérica, Muñoz. (2016). Tendencias gastronómicas predominantes en la producción de revistas científicas de Iberoamérica. *Científicas de Iberoamérica*, 23(1), 76-84. <https://doi.org/ISSN: 1405-0269>
- Hjalager, A. M., & Richard, G. (2002). Demand for the gastronomy tourism product. Motivacional factors. In: *Tourism and Gastronomy. Routledge*,, 36-50.

- Huertas López, T. E., Pilco Segovia, E. A., Suárez García, E., Salgado Cruz, M., & Jiménez Valero, B. (2020). Acercamiento conceptual acerca de las modalidades del turismo y sus nuevos enfoques. *Universidad y Sociedad, 12*(2), 70-81. <[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000200070&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000200070&lng=es&nrm=iso)>
- Huilcapi, Castro, & Jácome. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Dominio de las Ciencias, 3*(2), 311-333. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.2.311-333>
- Hunziker, & Krapf. (1942). Plano de la educación turística general. *Universidad de Berna*.
- INEC. (2010). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. INEC: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/santa\\_elena.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/santa_elena.pdf)
- Iturralde Durán, C. (2019). Los paradigmas del desarrollo y su evolución: Del enfoque económico al multidisciplinario. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 9*(17), 7-23. <https://doi.org/https://doi.org/10.17163/ret.n17.2019.01>.
- Iturralde, D. C. (2019). Los paradigmas del desarrollo y su evolución: Del enfoque económico al multidisciplinario. . *Ciencias de la Administración y Economía, 9*(17), 7-23. <https://doi.org/https://doi.org/10.17163/ret.n17.2019.01>

- Kowszyk, & Rajiv. (2018). Estudios de caso sobre modelos de Economía Circular e integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en estrategias empresariales en la UE y ALC . *Perspectivas Económicas Birregionales*, 162-175. <https://doi.org/10.12858.1018ES>
- Larousse. (2021). *Cocina criolla*. <https://laroussecocina.mx/palabra/cocina-criolla/>
- Lemoine, Castellanos, Hernández, Zambrano, & Carvajal. (2018). Análisis de los atractivos y recursos turísticos del cantón San Vicente, Ecuador,. *Retos de la dirección*, 12(2), 133-148. Retrieved 27 de 11 de 2020, from <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v12n2/rdir07218.pdf>
- León, S. L. (2019). Tendencias actuales de la economía y su influencia sobre la teoría del consumidor. *100-cS*, 1-33. <http://100cs.cl/gallery/4%20v%205%20n%201%202019%20100cs.pdf>
- Llano, F. A. (2017). Gastronomía, turismo y potencialidades territoriales: el plato minero y la salazón, bases para el turismo alimentario en Nemocón. *Cuadernos de Geografía - Revista Colombiana de Geografía*, 26(2), 295-306. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281852304016>
- Loaiza, T. J. (2018). Del ciclo de vida del producto al ciclo de vida del cliente: Una aproximación hacia una construcción teórica del ciclo de vida del cliente,. *Investigación & Negocios*, 11(18), 100-110. <https://doi.org/2521-2737>

Lopez, Carabias, & Díaz. (2017). Ofertas gastronómicas. Madrid, España: Paraninfo S.A.

Madrazo Miranda, M. (2005). Algunas consideraciones en torno al significado de la tradición. *Coatepec*(9), 115-132.

<http://www.redalyc.org:9081/home.oa?cid=18176018> ,

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation". *Psychological Review*, 50, 370-396.

Mejía, J. (2015). CRECIMIENTO ECONÓMICO DE LARGO PLAZO EN ANTIOQUIA, COLOMBIA: ESTIMACIÓN DEL PIB, 1800-1913. *Cuadernos de Economía*, XXXIV(66), 507-544.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=282138247003>

Mejía, M. O., Franco, W. C., Franco, M. C., & Flores, F. Z. (2017). Perfil y Preferencias de los Visitantes en Destinos Con Potencial Gastronómico: Caso ‘Las Huecas’ de Guayaquil [Ecuador]. *Rosa dos Ventos*, 9(2).

<https://doi.org/https://doi.org/10.18226/21789061.v9i2p200>

Mercedes, Angulo, J., & Gonzalez, L. D. (12 de 2017). *Revista Internacional de Investigación y Formación Educativa*. <https://www.ensj.edu.mx/wp-content/uploads/2018/02/Comunicaci%C3%B3n-assertiva-en-el-clima-laboral-de-escuelas-bolivarianas.pdf>

- Ministerio de Turismo Ministerio de Turismo (MINTUR). (2019). *Programas y Servicios: Direccion de Inversión Turística*. <https://ecuadorec.com/ministerio-de-turismo-www-turismo-gob-ec/>
- MINTUR. (2018). *Turismo ecuatoriano creció un 11 por ciento en 2018*. [www.turismo.gob.ec:https://www.turismo.gob.ec/el-turismo-ecuadoriano-crecio-un-11-en-2018](http://www.turismo.gob.ec:https://www.turismo.gob.ec/el-turismo-ecuadoriano-crecio-un-11-en-2018)
- MINTUR. (2019). *Ministerio de Turismo del Ecuador. El Plan Nacional de turismo 2030*. [https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/03/PLAN-NACIONAL-DE-TURISMO-2030-v.-final-Registro-Oficial-sumillado-comprimido\\_compressed.pdf](https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/03/PLAN-NACIONAL-DE-TURISMO-2030-v.-final-Registro-Oficial-sumillado-comprimido_compressed.pdf)
- MINTUR. (2018). *Mapa gastronómico del Ecuador*. <https://files.goraymi.com/2020/04/01/60d71579ff1651d857a1a6c8f25af41c.pdf>
- Molina, S. (1994). El marco del turismo: hacia una definición de turismo, turismo e industria turística. *Annals of Tourism Research*,, 390-407. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0160-7383\(79\)90003-3](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0160-7383(79)90003-3)
- Monroy Ceseña, M. A., & Urcádiz Cázares, F. J. (2019). Calidad en el servicio y su incidencia en la satisfacción del comensal en restaurantes de La Paz, México. *Investigación administrativa*, 48(123). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456057665005>

- Montes Resendiz, G., Reséndiz Martínez, J., & Morales Pulido, M. (2020). *Revista Transdigital*. Revista Transdigital: <https://revista-transdigital.org/index.php/transdigital/article/view/320/502#toc>
- Mora Pisco, L. L., Díaz Rodríguez, N. P., & Vergara Cevallos, D. A. (octubre-diciembre de 2018). El turismo en la matriz productiva de Ecuador: resultados y retos actuales. *Universidad y Sociedad*, 10(5), 255-262.  
<http://rus.ucf.edu.cu/index>
- Moratt, Zapata, & Messenger. (2015). Conceptualización de ciclo vital familiar: una mirada a la producción durante el período comprendido entre los años 2002 a 2015. *CES Psicología*, 8(2), 103-121. <https://doi.org/2011-3080>
- Mordecki, G., & Ramírez, L. (enero-marzo de 2018). ¿Qué es lo primero: el crecimiento del PIB o la inversión? El caso de una economía pequeña y abierta. *EL TRIMESTRE ECONÓMICO*, LXXXV (1)(137), 115-136.  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-718X2018000100115](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-718X2018000100115)
- Muñoz Fernández, G. A., Uribe Lotero, C. P., Pérez Gálvez, J. C., & Ríos Rivera, I. C. (jul-sep de 2017). Festivales Gastronómicos y Turismo en Latinoamérica. El Festival Raíces de Guayaquil, Ecuador. *Revista Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade*, 9(3), 356-376.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v9i3p356>

- Nájera Galeas , C. E., & Paredes Calderón, B. A. (2017). *Escuela Superior Politécnica de Chimborazo*. file:///C:/Users/HP/Downloads/Dialnet-IdentidadEIdentificacion-6259170.pdf
- Naranjo, A. N., & Leones. (2018). La Gastronomía. Atractivo Turístico en Crecimiento en la ciudad de Colombia. *Original*, 24(65), 105-115.  
<https://revistas.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/2509/1921>
- Navarrete Torres, M. d., & Muñoz Aparicio, C. G. (2018). TURISMO GASTRONÓMICO: SABOR Y TRADICIÓN. *Journal of Tourism and Heritage Research* , 1(3), 23-40.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7400807>
- Navarro, D. (2015). Recursos turísticos y atractivos turísticos: conceptualización, clasificación y valoración. *Cuadernos de Turismo*,(35), 335-357.  
<https://www.redalyc.org/pdf/398/39838701014.pdf>
- Oliveira, S. (2012). La gastronomía como atractivo turístico primario de un destino. El Turismo Gastronómico en Mealhada-Portugal,. *Estudios y Perspectivas en Turismo*,, 20(3), 738-752.  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_nlinks&pid=S1870-9036201800020015100021&lng=en](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_nlinks&pid=S1870-9036201800020015100021&lng=en)
- Orlandini González, I. E., Paco Janco, P. L., & Torricos Ponce, P. F. (2019).  
CRECIMIENTO ECONÓMICO Y LA INDUSTRIA HOTELERA UN

ANÁLISIS EN DOS CIUDADES PATRIMONIALES DEL SUR DE  
BOLIVIA. *Revista Investigación y Negocios*, 12(19), 36-45.  
[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2521-  
27372019000100005](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372019000100005)

Ortiz, & Peralta. (2019). El Turismo de sol y playa: Impacto turístico en los ecosistemas de la comuna Ayangue, para mejorar la gestión de la actividad turística en la provincia de Santa Elena. *Científica y Tecnológica*, 6(2), 82-90.  
<https://doi.org/10.26423/10.26423/rctu.v6i2.4>

Ortiz; Peralta. (2019). El Turismo de sol y playa: Impacto turístico en los ecosistemas de la comuna Ayangue, para mejorar la gestión de la actividad turística en la provincia de Santa Elena. *Revista Científica y Tecnológica UPSE*, 6(2), 82-90.  
Retrieved 21 de 10 de 2020, from  
<https://incyt.upse.edu.ec/ciencia/revistas/index.php/rctu/article/view/494/447>

Panosso, & Lohman. (2012 ). Epistemología del turismo. Teoría del Turismo: Conceptos, modelos y sistemas. México : Trillas. .

Piza Burgos, N. D., Amaiquema Marquez, F. A., & Beltrán Baquerizo, G. (2019). Métodos y técnicas en la investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias. *Revista Conrado*, 15(70), 455-459.  
<http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>

Prada Trigo, J., & Pesántez Loyola, S. (2017). SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN EN DESTINOS CULTURALES: TIPOLOGÍA DE LOS TURISTAS ATRAÍDOS POR EL PATRIMONIO INMATERIAL EN CUENCA (ECUADOR). *Diálogo Andino - Revista de Historia, Geografía y Cultura Andina*(52), 77-91.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=371351097008>

Quintero, S. J. (2016). Sostenibilidad sociocultural del turismo: propuestas para el cantón Playas. Provincia del Ecuador. *Revista Espiga*, 15(31), 31-43.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=467846264003>

Ramírez, R. D. (07 de 03 de 2019). *Gastronomía*. Retrieved 10 de 11 de 2020, from Santa Elena, destino gastronómico:

<https://ecuador.gastronomia.com/noticia/8754/santa-elena-destino-gastronomico>

Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas. (2018). *Acuerdo Ministerial 53 Registro Oficial Edición Especial 575 de octubre 5 del 2018 Estado: Vigente*. Retrieved 26 de 11 de 2020, from [https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2018/11/Reglamento-de-alimentos-y-bebidas\\_OCTUBRE.pdf](https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2018/11/Reglamento-de-alimentos-y-bebidas_OCTUBRE.pdf)

Reyes Pérez, O., Rivera González, J. G., & Castañeda Camacho, X. (2017). Destinos turísticos potenciales en el litoral del Pacífico Sur Occidental Mexicano: un diseño construido desde abajo. *El periplo sustentable*(32).

<[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-90362017000100003&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-90362017000100003&lng=es&nrm=iso)>

- Reyes, Guerra, & Quintero. (2017). Educación en gastronomía: su vínculo con la identidad cultural y el turismo. *El periplo sustentable*, . *Scielo.*, 9(32).  
<https://doi.org/ISSN 1870-9036>
- Romero, C. J. (2018). La gastronomía como atractivo turístico primario en el centro histórico de Quito. 3(11), 194-203.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v3.n11.2018.813>
- Sánchez, & Ruano. (2018). Diseño de Productos y servicios turísticos locales HOTI0108. IC .
- Santiago Chávez, N. I., Romero Fernández, A. J., & Álvarez Gómez, G. A. (julio-septiembre de 2017). Actualidad y proyecciones de desarrollo del turismo internacional en Ecuador. *UNIANDÉS EPISTEME: Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 4(3).
- Sosa Argaez, L. I., & Silvestre Campos, M. A. (Julio / Diciembre de 2018). Evaluación de la calidad de los servicios turísticos gastronómicos en los establecimientos de alimentos y bebidas de comida tradicional regional Colimota en Manzanillo, Colima. *El Periplo Sustentable*(35), 151 - 179. <http://rperiplo.uaemex.mx/>
- Torres Oñate, F., Romero Fierro, J., & Viteri M., F. (2017). DIVERSIDAD GASTRONÓMICA Y SU APORTE A LA IDENTIDAD CULTURAL. *Revista de Comunicación de la SEECI*.(44), 1-13.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15198/seeci.2017.44.01-17>

- Troncoso Pantoja, C., & Amaya Placencia, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Rev. Fac. Med.* , 65 (2), 329-332. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>
- Troncoso, P. C. (2011). Nutrición. *Educación*, 2(8), 124-136.  
<https://doi.org/10.17533/udea.penh.v21n1a08>
- Turismo, O. M. (2020). Guía para el desarrollo del turismo gastronómico. *OMT*, 54.  
<https://doi.org/https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420995>
- VENTURA LEÓN, J. L., & BARBOZA PALOMINO, M. (2017). El tamaño de la muestra: ¿Cuántos participantes son necesarios en estudios cualitativos? *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 28(3).  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=377653383009>
- Villajulca, J. C. (2009). *Instrumentacion y Control.net*. Instrumentacion y Control.net:  
<https://instrumentacionycontrol.net/sistema-de-comunicaciones-para-planta-industrial-pesquera/>

## **ANEXOS**

### **GUÍA DE ENTREVISTA**

**La Comunicación Asertiva y el Clima Laboral en la Empresa Sállica del Ecuador S.A, año 2024.**

#### **Guía de Entrevista para Sállica del Ecuador S. A**

**Entrevistador:** Lic. Delgado Ponce Odalis Marina

**Entrevistado:** [Nombre del entrevistado]

**Fecha:** 20 de julio de 2024.

**Lugar:** Posorja

**Propósito:** Reunir Información sobre las Prácticas de Comunicación Asertiva y el Clima Laboral en Sállica del Ecuador S.A

#### **Preguntas**

##### **JEFES DE AREA**

1. ¿Cómo motiva e inspira a su equipo de trabajo?
2. ¿Cómo describiría el ambiente de comunicación dentro del trabajo?
3. ¿Qué canales de comunicación utiliza con más frecuencia en sus actividades diarias?

4. ¿Cómo describiría la comunicación dentro de la empresa?
5. ¿Considera que la información llega a todos los niveles y departamentos de manera segura?
6. ¿Qué canales de comunicación utiliza con mayor frecuencia para transmitir información en su equipo o departamento?
7. ¿Considera que estos canales son eficaces para lograr una comunicación rápida y clara?
8. ¿Cree que la comunicación se percibe como clara y comprensible por la mayoría de los empleados?
9. ¿Cómo describiría la comunicación interna en nuestra empresa en términos de fortalecer el sentido de pertenencia y lealtad entre los empleados?
10. ¿Qué desafíos enfrenta para acceder a la información que necesita?
11. ¿Qué estrategias utiliza para acceder a la información?
12. ¿Cómo describiría la facilidad con que se puede acceder a la información relevante para su trabajo diario?
13. ¿Cree que la información a la que tiene acceso es siempre relevante y actualizada para realizar eficazmente su trabajo?

## **ENTREVISTA A JEFE DE TALENTO HUMANO**

1. ¿Qué medidas toma para prevenir los incumplimientos a las normas y reglamentos?
2. ¿Cómo se comunica el código de conducta de la empresa a los empleados y que procedimientos existe para sancionar a quienes los violentan?
3. ¿Qué iniciativas ha implementado para mejorar la satisfacción laboral de los empleados?
4. ¿Qué medidas ha tomado para reducir la rotación laboral?
5. ¿Qué tipo de conflictos son los más comunes y qué medidas ha tomado para prevenir y resolver conflictos entre empleados?
6. ¿Qué medidas ha tomado para reducir el absentismo?
7. ¿Qué procedimientos existen para recibir y procesar quejas y denuncias de los empleados?
8. ¿Cómo describe el proceso de establecimiento y seguimiento de objetivos en la empresa?
9. ¿Qué le motiva a dar lo mejor de sí en su puesto?
10. ¿Cómo maneja situaciones de estrés o presión en el trabajo?

11. ¿Con qué frecuencia ha encontrado conflictos en su entorno de trabajo durante el último período?
12. ¿Qué tipos de conflictos han sido más comunes (por ejemplo, malentendidos, desacuerdos sobre tareas, problemas personales)?
13. ¿Qué medidas utiliza para evaluar la satisfacción de las partes involucradas en los conflictos?

## **MODELO DE ENCUESTA**

Estimado/a participante,

Gracias por participar en esta encuesta anónima sobre La Comunicación Asertiva y el Clima Laboral en Sállica S.A. del Ecuador. Su opinión es importante para nosotros y nos ayudará a comprender mejor la situación actual e identificar áreas de mejora.

**La encuesta consta de 23 preguntas y debería tomar aproximadamente 15 minutos en completarse.** Sus respuestas serán confidenciales y solo se utilizarán con fines de investigación.

**Para participar en la encuesta, haga clic en el siguiente enlace:** [link to survey]

### **Instrucciones**

Lea cada pregunta cuidadosamente y seleccione la respuesta que mejor refleje su opinión o experiencia

**1. ¿Qué tipos de comunicación utiliza con mayor frecuencia en sus labores?**

**(Seleccione todas las que correspondan)**

- Correo electrónico
- Mensajería instantánea (WhatsApp, Slack, etc.)
- Llamadas telefónicas
- Videoconferencias (Zoom, Teams, etc.)
- Reuniones presenciales
- Comunicaciones escritas (memorias, informes, etc.)

- Otros (por favor especifique): \_\_\_\_\_

**2. En promedio, ¿cuánto tiempo se demora en responder un mensaje en los siguientes métodos de comunicación dentro de su área de trabajo?**

- 15 minutos
- 30 minutos
- 1 hora
- **Al otro día**

**3. ¿Se siente claro respecto a las tareas que le asignan en su trabajo?**

- Sí
- No
- Tal vez

**4. ¿Cómo describiría la efectividad de la comunicación dentro de su equipo de trabajo?**

- Buena
- Mala
- Excelente

**5. ¿Con qué frecuencia el líder reconoce y recompensa los logros del equipo?**

- Siempre
- Nunca
- A veces

**6. ¿Cómo calificaría la habilidad de su líder para motivar y guiar al equipo?**

- Buena
- Mala
- Regular

**7. ¿Con qué frecuencia recibe información a través de [canal de comunicación]?**

- Nunca
- Rara vez
- A veces
- casi siempre
- Siempre

**8. ¿Se siente satisfecho con los canales de comunicación que existen dentro de la empresa?**

- Muy poco útil

- Poco útil
- Neutral
- Útil
- Muy útil

**9. ¿Son accesibles los canales de comunicación para las personas con discapacidades?**

- Muy poco accesible
- Poco accesible
- Neutral
- Accesible

**10. ¿Considera que la información necesaria para su trabajo diario es fácil de encontrar a través de los sistemas y herramientas proporcionados por la empresa?**

- Poco asequible
- Neutral
- Asequible
- Muy asequible

**11. ¿Cree que la empresa debería mejorar la usabilidad de sus herramientas digitales para hacer más fácil el acceso a la información?**

- Sí
- No
- Tal vez

**12. ¿Recibe capacitación sobre las normas y reglamentos de la empresa?**

- Nunca
- Rara vez
- A veces
- casi siempre
- Siempre

**13. ¿Cree que se están cumpliendo las normativas y reglamentos de la empresa?**

- Sí
- No

**14. ¿Se siente motivado para trabajar en la empresa?**

- Desmotivado
- Poco motivado
- Neutral

- Motivado
- Muy motivado

**15. ¿Existe la posibilidad de que renuncie a su trabajo en el próximo año?**

- Muy probable
- Probable
- Neutral
- Poco probable
- Muy poco probable

**16. ¿Cree que la empresa proporciona suficiente capacitación o recursos para mejorar las habilidades de resolución de conflictos entre los empleados?**

- Rara vez
- A veces
- A menudo
- Siempre

**17. ¿Qué tan satisfecho está con la forma en que se manejan las quejas y denuncias en su lugar de trabajo?**

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho

- Neutral
- Satisfecho
- Muy satisfecho

**18. ¿Se encuentra satisfecho con el apoyo que recibe de sus compañeros de trabajo y su supervisor?**

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Neutral
- Satisfecho
- Muy satisfecho

**19. ¿Qué oportunidades tiene para desarrollar sus habilidades y conocimientos en la empresa?**

- Ninguna
- Muy pocas
- Pocas
- Algunas
- Muchas

**20. ¿Con qué frecuencia recibe comentarios positivos sobre la calidad de su trabajo?**

- Siempre
- Usualmente
- A veces
- Rara vez
- Nunca

**21. ¿Ha sido testigo de algún conflicto entre compañeros de trabajo en el último mes?**

- Sí
- No

**22. ¿Se encuentra satisfecho con la rapidez con que se resuelven los conflictos en la empresa?**

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Neutral
- Satisfecho
- Muy satisfecho

**23. ¿En los últimos años ha tenido algún tipo de conflicto?**

- Si
- No

**a) ¿Se encuentra satisfecho con la forma que se resolvió este conflicto?**

- Insatisfecho
- Neutral
- Satisfecho

**24. ¿Cree que en la empresa se fomenta un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso para todos los empleados?**

- Si
- No
- Tal vez

**25. ¿Considera que la diversidad en el lugar de trabajo es valorada y respetada por todos los niveles de la empresa?**

- Si
- No
- Tal vez

**26. ¿Piensa que en esta empresa se toman medidas efectiva para prevenir la discriminación y el acoso?**

- Si
- No
- Tal vez

### **Comentarios adicionales**

¿Tiene algún comentario adicional que le gustaría compartir sobre los indicadores de desempeño en su empresa?

## TABULACIÓN DE RESULTADOS

**Tabla 3**

*Tabulación de datos de pregunta 1 de encuesta*

<b>1. ¿Qué tipos de comunicación utiliza con mayor frecuencia en sus labores? (Seleccione todas las que correspondan)</b>		
<b>Mensajería instantánea (WhatsApp, Slack, etc.)</b>	114	36%
<b>Llamadas telefónicas</b>	26	8%
<b>Videoconferencias (Zoom, Teams, etc.)</b>	29	9%
<b>Correo electrónico</b>	99	31%
<b>Reuniones presenciales</b>	39	12%
<b>Comunicaciones escritas (memorias, informes, etc.)</b>	11	3%
<b>TOTAL</b>	318	100%

*Nota. La tabla presenta los datos tabulados y su equivalente en porcentaje de la pregunta 1 de la encuesta.*

**Tabla 4***Tabulación de datos de pregunta 2 de encuesta*

<b>2. En promedio, ¿cuánto tiempo se demora en responder un mensaje en los siguientes métodos de comunicación dentro de su área de trabajo?</b>		
<b>1 hora</b>	99	31%
<b>15 minutos</b>	108	34%
<b>30 minutos</b>	76	24%
<b>Al otro día</b>	35	11%
<b>TOTAL</b>	318	100%

*Nota. La tabla presenta los datos tabulados y su equivalente en porcentaje de la pregunta 2 de la encuesta.*

**Tabla 5**

*Tabulación de datos de la pregunta 3 de encuesta*

<b>3. ¿Se siente claro respecto a las tareas que le asignan en su trabajo?</b>		
<b>Sí</b>	201	63%
<b>Tal vez</b>	62	20%
<b>No</b>	55	17%
<b>TOTAL</b>	318	100%

*Nota. La tabla presenta los datos tabulados y su equivalente en porcentaje de la pregunta 3 de la encuesta.*

**Tabla 6**

*Tabulación de datos de la pregunta 4 de encuesta*

<b>4. ¿Cómo describiría la efectividad de la comunicación dentro de su equipo de trabajo?</b>		
<b>Buena</b>	221	69%
<b>Mala</b>	44	14%
<b>Excelente</b>	53	17%
<b>TOTAL</b>	318	100%

*Nota. La tabla presenta los datos tabulados y su equivalente en porcentaje de la pregunta 4 de la encuesta.*

**Tabla**

7

*Tabulación de datos de la pregunta 5 de encuesta*

<b>5. ¿Con qué frecuencia el líder reconoce y recompensa los logros del equipo?</b>		
<b>A veces</b>	125	39%
<b>Siempre</b>	147	46%
<b>Nunca</b>	46	14%
<b>TOTAL</b>	318	100%

*Nota. La tabla presenta los datos tabulados y su equivalente en porcentaje de la pregunta 5 de la encuesta.*

**Tabla 8**

*Tabulación de datos de la pregunta 6 de encuesta*

<b>6. ¿Cómo calificaría la habilidad de su líder para motivar y guiar al equipo?</b>		
<b>Buena</b>	193	61%
<b>Regular</b>	76	24%
<b>Mala</b>	49	15%
<b>TOTAL</b>	318	100%

*Nota. La tabla presenta los datos tabulados y su equivalente en porcentaje de la pregunta 6 de la encuesta.*

**Tabla 9**

Tabulación de datos de la pregunta 7 de encuesta

<b>7. ¿Con qué frecuencia recibe información a través de [canal de comunicación]?</b>		
<b>A veces</b>	151	47%
<b>Siempre</b>	147	46%
<b>Nunca</b>	20	6%
<b>TOTAL</b>	318	100%

Nota. *La tabla presenta los datos tabulados y su equivalente en porcentaje de la pregunta 7 de la encuesta.*

**Tabla 10**

*Tabulación de datos de la pregunta 8 de encuesta*

<b>8. ¿Se siente satisfecho con los canales de comunicación que existen dentro de la empresa?</b>		
<b>Útil</b>	107	34%
<b>Muy poco útil</b>	39	12%
<b>Neutral</b>	91	29%
<b>Poco útil</b>	32	10%
<b>Muy útil</b>	49	15%
<b>TOTAL</b>	318	100%

*Nota. La tabla presenta los datos tabulados y su equivalente en porcentaje de la pregunta 8 de la encuesta.*

**Tabla 11**

*Tabulación de datos de la pregunta 9 de encuesta*

<b>9. ¿Son accesibles los canales de comunicación para las personas con discapacidades?</b>		
<b>Neutral</b>	92	29%
<b>Accesible</b>	62	19%
<b>Poco accesible</b>	25	8%
<b>Muy poco accesible</b>	139	44%
<b>TOTAL</b>	318	100%

*Nota. La tabla presenta los datos tabulados y su equivalente en porcentaje de la pregunta 9 de la encuesta.*

**Tabla 12**

*Tabulación de datos de la pregunta 10 de encuesta*

<b>10. ¿Considera que la información necesaria para su trabajo diario es fácil de encontrar a través de los sistemas y herramientas proporcionados por la empresa?</b>		
<b>Neutral</b>	117	37%
<b>Muy asequible</b>	54	17%
<b>Asequible</b>	104	33%
<b>Poco asequible</b>	43	14%
<b>TOTAL</b>	318	100%

*Nota. La tabla presenta los datos tabulados y su equivalente en porcentaje de la pregunta 10 de la encuesta.*

**Tabla 13**

*Tabulación de datos de la pregunta 11 de encuesta*

<b>11. ¿Cree que la empresa debería mejorar la usabilidad de sus herramientas digitales para hacer más fácil el acceso a la información?</b>		
<b>Tal vez</b>	97	31%
<b>Si</b>	181	57%
<b>No</b>	40	13%
<b>TOTAL</b>	318	100%

*Nota. La tabla presenta los datos tabulados y su equivalente en porcentaje de la pregunta 11 de la encuesta.*

**Tabla 14**

*Tabulación de datos de la pregunta 12 de encuesta*

<b>12. ¿Recibe capacitación sobre las normas y reglamentos de la empresa?</b>		
<b>Rara vez</b>	46	14%
<b>A veces</b>	134	42%
<b>Casi Siempre</b>	55	17%
<b>Nunca</b>	23	7%
<b>Siempre</b>	60	19%
<b>TOTAL</b>	318	100%

*Nota. La tabla presenta los datos tabulados y su equivalente en porcentaje de la pregunta 12 de la encuesta.*

**Tabla 15**

*Tabulación de datos de la pregunta 13 de encuesta*

<b>13. ¿Cree que se están cumpliendo las normativas y reglamentos de la empresa?</b>		
<b>Sí</b>	205	64%
<b>No</b>	47	15%
<b>Tal vez</b>	66	21%
<b>TOTAL</b>	318	100%

*Nota. La tabla presenta los datos tabulados y su equivalente en porcentaje de la pregunta 13 de la encuesta.*

**Tabla 16**

*Tabulación de datos de la pregunta 14 de encuesta*

<b>14. ¿Se siente motivado para trabajar en la empresa?</b>		
<b>Neutral</b>	114	36%
<b>Motivado</b>	84	26%
<b>Desmotivado</b>	23	7%
<b>Muy</b>	66	21%
<b>Motivado</b>		
<b>Poco</b>	31	10%
<b>motivado</b>		
<b>TOTAL</b>	318	100%

*Nota.* La tabla presenta los datos tabulados y su equivalente en porcentaje de la pregunta 14 de la encuesta.

**Tabla 17**

*Tabulación de datos de la pregunta 15 de encuesta*

<b>15. ¿Existe la posibilidad de que renuncie a su trabajo en el próximo año?</b>		
<b>Neutral</b>	96	30%
<b>Poco probable</b>	67	21%
<b>Probable</b>	44	14%
<b>Muy poco probable</b>	78	25%
<b>Muy probable</b>	33	10%
<b>TOTAL</b>	318	100%

Nota. *La tabla presenta los datos tabulados y su equivalente en porcentaje de la pregunta 15 de la encuesta.*

**Tabla 18**

*Tabulación de datos de la pregunta 16 de encuesta*

<b>16. ¿Cree que la empresa proporciona suficiente capacitación o recursos para mejorar las habilidades de resolución de conflictos entre los empleados?</b>		
<b>A menudo</b>	97	31%
<b>A veces</b>	100	31%
<b>Siempre</b>	82	26%
<b>Rara Vez</b>	39	12%
<b>TOTAL</b>	318	100%

*Nota. La tabla presenta los datos tabulados y su equivalente en porcentaje de la pregunta 16 de la encuesta.*

**Tabla 19**

*Tabulación de datos de la pregunta 17 de encuesta*

<b>17. ¿Qué tan satisfecho está con la forma en que se manejan las quejas y denuncias en su lugar de trabajo?</b>		
<b>Neutral</b>	129	41%
<b>Satisfecho</b>	60	19%
<b>Insatisfecho</b>	37	12%
<b>Muy insatisfecho</b>	33	10%
<b>Muy satisfecho</b>	59	19%
<b>TOTAL</b>	318	100%

*Nota. La tabla presenta los datos tabulados y su equivalente en porcentaje de la pregunta 17 de la encuesta.*

**Tabla 20**

*Tabulación de datos de la pregunta 18 de encuesta*

<b>18. ¿Se encuentra satisfecho con el apoyo que recibe de sus compañeros de trabajo y su supervisor?</b>		
<b>Neutral</b>	100	31%
<b>Satisfecho</b>	98	31%
<b>Muy insatisfecho</b>	25	8%
<b>Muy satisfecho</b>	65	20%
<b>Insatisfecho</b>	30	9%
<b>TOTAL</b>	318	100%

*Nota. La tabla presenta los datos tabulados y su equivalente en porcentaje de la pregunta 18 de la encuesta.*

**Tabla 21**

*Tabulación de datos de la pregunta 19 de encuesta*

<b>19. ¿Qué oportunidades tiene para desarrollar sus habilidades y conocimientos en la empresa?</b>		
<b>Algunas</b>	144	45%
<b>Muy pocas</b>	19	6%
<b>Pocas</b>	44	14%
<b>Muchas</b>	93	29%
<b>Ninguna</b>	18	6%
<b>TOTAL</b>	318	100%

Nota. La tabla presenta los datos tabulados y su equivalente en porcentaje de la pregunta 19 de la encuesta.

**Tabla 22**

*Tabulación de datos de la pregunta 20 de encuesta*

<b>20. ¿Con qué frecuencia recibe comentarios positivos sobre la calidad de su trabajo?</b>		
<b>Usualmente</b>	96	30%
<b>A veces</b>	115	36%
<b>Rara vez</b>	40	13%

<b>Siempre</b>	56	18%
<b>Nunca</b>	11	3%
<b>TOTAL</b>	318	100%

Nota. La tabla presenta los datos tabulados y su equivalente en porcentaje de la pregunta 20 de la encuesta.

### **Tabla 23**

*Tabulación de datos de la pregunta 21 de encuesta*

<b>21. ¿Ha sido testigo de algún conflicto entre compañeros de trabajo en el último mes?</b>		
<b>No</b>	193	61%
<b>Sí</b>	125	39%
<b>TOTAL</b>	318	100%

Nota. La tabla presenta los datos tabulados y su equivalente en porcentaje de la pregunta 21 de la encuesta.

**Tabla 24**

*Tabulación de datos de la pregunta 22 de encuesta*

<b>22. ¿Se encuentra satisfecho con la rapidez con que se resuelven los conflictos en la empresa?</b>		
<b>Satisfecho</b>	74	23%
<b>Neutral</b>	157	49%
<b>Muy insatisfecho</b>	28	9%
<b>Insatisfecho</b>	59	19%
<b>TOTAL</b>	318	100%

*Nota. La tabla presenta los datos tabulados y su equivalente en porcentaje de la pregunta 22 de la encuesta.*

**Tabla 25**

*Tabulación de datos de la pregunta 23 de encuesta*

<b>23.</b>	<b>¿En los últimos años ha tenido algún tipo de conflicto?</b>
<b>No</b>	196
<b>Si</b>	122
<b>TOTAL</b>	318

Nota. La tabla presenta los datos tabulados y su equivalente en porcentaje de la pregunta 23 de la encuesta.

**Tabla 26**

*Tabulación de datos de la pregunta 24 de encuesta*

<b>24.</b>	<b>¿Se encuentra satisfecho con la forma que se resolvió este conflicto?</b>	
<b>Neutral</b>	205	64%
<b>Satisfecho</b>	72	23%
<b>Insatisfecho</b>	41	13%
<b>TOTAL</b>	318	100%

Nota. La tabla presenta los datos tabulados y su equivalente en porcentaje de la pregunta 24 de la encuesta.

**Tabla 27**

*Tabulación de datos de la pregunta 25 de encuesta*

<b>25. ¿Cree que en la empresa se fomenta un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso para todos los empleados?</b>		
<b>Si</b>	206	65%
<b>No</b>	47	15%
<b>Tal vez</b>	65	20%
<b>TOTAL</b>	318	100%

*Nota. La tabla presenta los datos tabulados y su equivalente en porcentaje de la pregunta 25 de la encuesta.*

**Tabla 28**

*Tabulación de datos de la pregunta 26 de encuesta*

<b>26. ¿Considera que la diversidad en el lugar de trabajo es valorada y respetada por todos los niveles de la empresa?</b>		
<b>No</b>	71	22%
<b>Si</b>	171	54%
<b>Talvez</b>	76	24%
<b>TOTAL</b>	318	100%

Nota. La tabla presenta los datos tabulados y su equivalente en porcentaje de la pregunta 26 de la encuesta.

**Tabla 29**

Tabulación de datos de la pregunta 27 de encuesta

<b>27. ¿Piensa que en esta empresa se toman medidas efectivas para prevenir la discriminación y el acoso?</b>		
<b>Sí</b>	159	50%
<b>Tal vez</b>	82	26%
<b>No</b>	77	24%
<b>TOTAL</b>	318	100%

Nota. La tabla presenta los datos tabulados y su equivalente en porcentaje de la pregunta 27 de la encuesta.