

La comunicación interna como estrategia de fortalecimiento institucional de la empresa IESA

Internal communication as a strategy for institutional strengthening of the IESA company

Kattya Angélica Mendoza Moreira | PhD Daniel Valdivieso

Universidad San Gregorio de Portoviejo

e.ramendozam@sangregorio.edu.ec

RESUMEN

El presente estudio analiza la comunicación interna como pilar esencial para el fortalecimiento institucional en la empresa IESA, ubicada en la parroquia 18 de octubre de Portoviejo. En un contexto de competitividad empresarial creciente, se investiga cómo la comunicación efectiva dentro de la estructura jerárquica puede impactar en la integración y consolidación de la empresa. La investigación adopta un enfoque exploratorio, utilizando métodos bibliográficos y de campo, incluyendo encuestas y entrevistas al personal administrativo, operativo, clientes y proveedores. Los hallazgos preliminares indican deficiencias en la comunicación interna que afectan negativamente la integración y consolidación institucional, manifestándose en una falta de integración del personal y un incumplimiento de normas laborales. Estos problemas se evidencian en la limitada fluidez comunicativa entre diferentes niveles jerárquicos y la ausencia de canales adecuados para la expresión de preocupaciones por parte de los empleados. La investigación subraya la importancia de estrategias comunicacionales efectivas para el desarrollo sostenible de la organización, concluyendo que mejorar la comunicación interna es crucial para el fortalecimiento institucional y el éxito empresarial continuo.

Palabras clave: Comunicación interna; Estructura jerárquica; Estrategias comunicacionales; Fortalecimiento institucional Integración organizacional.

ABSTRACT

The present study analyzes internal communication as an essential pillar for institutional strengthening in the IESA company, located in the 18 de Octubre parish of Portoviejo. In a

context of growing business competitiveness, we investigate how effective communication within the hierarchical structure can impact the integration and consolidation of the company. The research adopts an exploratory approach, using bibliographic and field methods, including surveys and interviews with administrative and operational staff, clients and suppliers. Preliminary findings indicate deficiencies in internal communication that negatively affect institutional integration and consolidation, manifesting in a lack of staff integration and non-compliance with labor standards. These problems are evident in the limited communicative fluidity between different hierarchical levels and the absence of adequate channels for the expression of concerns by employees. The research highlights the importance of effective communication strategies for the sustainable development of the organization, concluding that improving internal communication is crucial for institutional strengthening and continued business success.

Keywords: Internal communication; Hierarchical structure; Communication strategies; Institutional strengthening Organizational integration.

INTRODUCCION

La comunicación interna emerge como un pilar fundamental en la gestión y fortalecimiento institucional de las organizaciones, especialmente en un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico. En este contexto, el estudio se centra en la empresa IESA, explorando cómo la transmisión efectiva de órdenes y protocolos dentro de su estructura jerárquica puede servir no solo como un mecanismo de gestión, sino como una estrategia crucial para su consolidación y crecimiento (Charry, 2017). Las investigaciones previas subrayan la importancia de la comunicación interna, citando ejemplos de entidades globales como Coca Cola y Netflix, que han logrado un fortalecimiento institucional notable y un posicionamiento destacado en sus mercados gracias a estrategias comunicacionales eficaces (Gomez & Mitchell, 2016). A nivel regional, la relevancia de la comunicación interna se refleja en su capacidad para mejorar la productividad y proyectar una imagen corporativa sólida, factores que influyen positivamente tanto en clientes como en empleados (Mediana, 2014).

Este estudio investiga la incidencia de la comunicación interna en el fortalecimiento institucional de la empresa IESA, con un enfoque en su personal administrativo y operativo, así como en sus clientes y proveedores. La problemática investigada surge de observaciones preliminares que indican deficiencias en la comunicación interna de la empresa, las cuales han

impactado negativamente su integración y consolidación institucional. Estas deficiencias se manifiestan en la falta de integración del personal, la escasa consolidación de equipos a través de reuniones laborales, y el incumplimiento de normas laborales, lo que compromete la capacidad de la empresa para atender efectivamente las necesidades de sus stakeholders (Rocino, 2022).

La investigación propone un análisis teórico-conceptual y contextual de la comunicación interna y su relación con el fortalecimiento institucional dentro del ámbito empresarial. Se busca diagnosticar el estado actual de la comunicación interna y del fortalecimiento institucional en la empresa IESA, enfocándose en cómo la implementación de estrategias comunicacionales internas adecuadas puede contribuir al desarrollo y crecimiento sostenible de la organización. La relevancia de este estudio radica en la identificación de una debilidad institucional prevalente no solo en IESA sino en muchas organizaciones, tanto públicas como privadas, donde la falta de una comunicación interna efectiva impide un crecimiento y éxito empresarial continuos.

Para abordar este desafío, se revisará exhaustivamente la literatura existente, tanto a nivel nacional como internacional, con el fin de establecer el estado del arte respecto a la comunicación interna y el fortalecimiento institucional. Este enfoque permitirá no solo comprender y analizar el problema en profundidad, sino también identificar estrategias de comunicación interna que puedan ser fundamentales para alcanzar el fortalecimiento institucional deseado por los accionistas y directivos de la empresa.

El conocimiento y la aplicación de estrategias de comunicación interna eficientes se presentan como cualidades fundamentales para el fortalecimiento institucional, considerando factores como la falta de conocimiento en torno a su implementación. La presente investigación busca contribuir al cuerpo de conocimiento sobre la comunicación interna como herramienta estratégica, destacando la necesidad de estrategias efectivas que promuevan el crecimiento y desarrollo sostenible de las organizaciones en el competitivo entorno empresarial actual.

Comunicación interna.

La comunicación se define como el proceso de intercambio de información, caracterizado por el envío de mensajes entre dos o más sujetos mediante un código común, estableciendo roles de emisores y receptores. Es esencial que la comunicación dentro de las organizaciones sea transversal, alcanzando efectivamente a todos los integrantes. Según David K. Berlo, la comunicación organizacional adopta tres formas principales: como un proceso

social fundamental, como un intercambio de mensajes entre los miembros de una organización y sus diversos públicos externos, y como una disciplina en sí misma, donde la comunicación interna se considera un campo de conocimiento dedicado a modelar el proceso comunicativo dentro de las organizaciones y en su relación con el entorno (Berlo, 1987).

Además, la comunicación interna se estructura alrededor de un conjunto de técnicas y acciones preestablecidas, formando una estrategia diseñada para agilizar y facilitar el intercambio de mensajes dentro de la institución. Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional se bifurca en dos direcciones principales: la comunicación interna, enfocada en los trabajadores para fomentar la cohesión y alinearlos con los objetivos estratégicos, y la comunicación externa, dirigida a informar y relacionarse con la sociedad y otros stakeholders. García (2019) enfatiza que la comunicación interna es una herramienta gerencial clave, indispensable para el logro de los objetivos corporativos y el desarrollo de competencias organizacionales.

García (2019) enfatiza la importancia crítica de la comunicación dentro de las empresas, identificándola como un pilar central aún subutilizado en numerosas organizaciones. Esta observación se ilustra concretamente en la indefinición de roles dentro de los departamentos corporativos, una problemática que socava la eficacia comunicativa. En el ámbito de la comunicación interna, se distinguen tres modalidades principales basadas en la dirección y naturaleza del flujo informativo: vertical, horizontal y diagonal. La comunicación vertical se bifurca en ascendente, desde niveles inferiores hacia superiores, y descendente, en la dirección opuesta. La horizontal, en cambio, facilita el intercambio entre empleados del mismo nivel jerárquico, promoviendo la colaboración lateral. La comunicación diagonal, por su parte, cruza las fronteras jerárquicas y departamentales, ofreciendo una vía dinámica para la interacción intersectorial.

Recientemente, las empresas han experimentado una notable evolución en sus estrategias comunicativas, evidenciada en la creación de equipos multidisciplinarios. Esta innovación aporta un dinamismo sin precedentes en la difusión de directrices y requerimientos, trascendiendo las convencionales estructuras organizacionales. Esta nueva dinámica se organiza en torno a dos ejes principales: la formalidad (que abarca las interacciones interpersonales, intragrupal, intergrupala e institucional) y el modo de expresión (verbal y no verbal). La comunicación verbal se centra en el empleo del lenguaje, tanto oral como escrito, mientras que la no verbal se manifiesta a través de gestos, símbolos y otros medios expresivos, incluyendo políticas y procedimientos.

Esta perspectiva comprensiva sobre la comunicación interna resalta su complejidad y la necesidad de una gestión comunicativa efectiva para el fortalecimiento organizacional. La diversidad de canales y modalidades de comunicación interna subraya la importancia de estrategias adaptativas que mejoren la coordinación, la claridad de roles y la eficiencia operativa dentro de las empresas.

Según Andrade (2020), la comunicación dentro de las organizaciones se caracteriza por ser una actividad colaborativa, en la que tanto los emisores como los receptores de mensajes contribuyen activamente al proceso comunicativo. Este enfoque enfatiza la naturaleza participativa de la comunicación interna, sugiriendo que el éxito de dicha comunicación depende de la integración y la colaboración de todos los miembros de la organización.

Brandolin (2008) destaca la responsabilidad de los gestores de comunicación interna en la identificación y superación de barreras comunicativas dentro de la empresa. Se señala que es imperativo realizar un proceso meticuloso, comenzando con un diagnóstico exhaustivo de la comunicación en los diversos niveles jerárquicos de la organización. Esta fase diagnóstica debe seguidamente dar paso a la planificación y diseño de intervenciones estratégicas, seguido de la implementación de estas estrategias. El ciclo se completa con un seguimiento y monitoreo riguroso de las acciones implementadas, con el objetivo de evaluar su eficacia y el éxito alcanzado en la mejora de la comunicación interna.

En este contexto, la elección de un modelo de comunicación interna adecuado es crucial. Aunque existen múltiples modelos, ninguno debe ser considerado como una solución única e inflexible para todos los contextos organizacionales. Sin embargo, para el propósito de esta investigación, se recomienda la adopción del modelo propuesto por Andrade (2005), denominado el modelo de las "cinco i" (ver figura 1). Este modelo propone una estructura comprensiva para abordar la comunicación interna, enfocándose en las fases de investigación, identificación, información, integración e imagen. Tal estructura ofrece un marco para el diagnóstico de problemas comunicativos, el fortalecimiento de la identidad corporativa, la diseminación efectiva de la información, la promoción de la cohesión entre los empleados y la construcción de una imagen organizacional positiva.

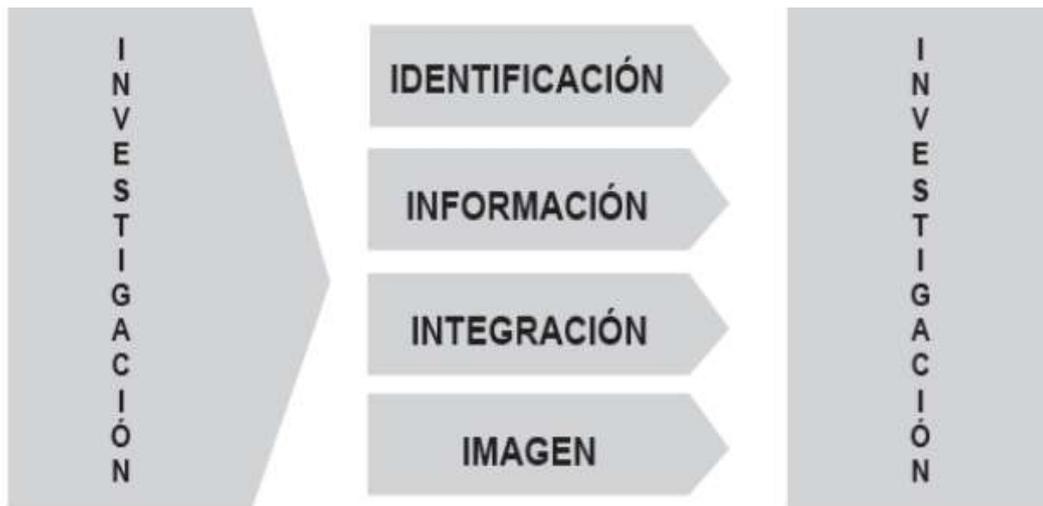


Figura 1. Modelo de comunicación interna de las “cinco i”

Fuente: (Andrade H. , 2005)

La fase de investigación constituye el aspecto diagnóstico del modelo, pudiendo implementarse a través del análisis DAFO, el cual evalúa las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa, centrándose específicamente en los aspectos comunicativos. Este enfoque permite una comprensión profunda de los retos y potenciales de la comunicación interna.

La identificación se refiere al proceso mediante el cual los empleados fortalecen su vinculación con la identidad institucional de la empresa. Este paso es crucial para fomentar un sentido de pertenencia y compromiso hacia los valores y objetivos corporativos.

En la etapa de información, se asegura la entrega de información precisa y relevante a todos los miembros de la empresa. La eficacia y pertinencia de esta información son esenciales para la correcta ejecución de las tareas y la toma de decisiones dentro de la organización.

La integración implica unir a los empleados en equipos de trabajo cohesivos, promoviendo un entorno colaborativo que facilita la comunicación efectiva y el logro de objetivos comunes. Para ello, se emplean estrategias de comunicación vertical, horizontal y transversal, asegurando la fluidez en el intercambio de información.

Finalmente, la imagen se enfoca en construir y mantener una percepción auténtica y positiva de la empresa, tanto interna como externamente. A través de las prácticas de

comunicación interna, se busca proyectar una imagen coherente, confiable y sólida, evitando cualquier tipo de contradicción o confusión que pueda afectar la percepción de la organización.

Este enfoque integral, al abarcar desde el diagnóstico hasta la proyección de una imagen corporativa positiva, subraya la importancia de una comunicación interna coherente y estratégicamente orientada dentro de la empresa.

Fortalecimiento institucional.

El concepto de fortalecimiento, tal como define la Real Academia Española (RAE, 2015), se refiere a la acción y efecto de hacer más fuerte o vigoroso algo. En el contexto institucional, el fortalecimiento implica la implementación de un conjunto diverso de actividades, acciones, técnicas, estrategias e instrumentos en varios departamentos de una organización. López (2013) argumenta que estos elementos, cuando se articulan adecuadamente, funcionan como un soporte mutuo, incrementando el rendimiento ya sea de manera individual o colectiva.

Correa, Molina y González (2020) destacan que el fortalecimiento institucional se concibe dentro de un marco políticamente establecido, orientado a consolidar los procesos de comunicación y fortalecer las relaciones tanto internas dentro de la institución como externas con el entorno social, político y económico. Subrayan la imposibilidad de desarrollar relaciones efectivas sin una comunicación interna claramente definida, la cual debe ser coherente con la realidad y adaptarse a ella.

Leal y Quero (2011) enfatizan la importancia de que los vínculos comunicacionales se fortalezcan mediante estrategias planificadas y técnicamente definidas, que contemplen liderazgo, resolución de conflictos, planificación, evaluación y seguimiento de tareas. Este enfoque permite optimizar los recursos y prevenir la desorganización, que a menudo conduce al desperdicio de esfuerzos y recursos financieros.

Manuel (2016) señala que las organizaciones se embarcan continuamente en procesos de fortalecimiento institucional que abarcan lo administrativo y financiero, buscando fomentar un mayor profesionalismo. El objetivo es desarrollar capacidades, destrezas y habilidades para el cumplimiento eficiente de las actividades empresariales.

Álvarez y Falconí (2014) describen el Fortalecimiento Institucional como un enfoque integral que incide en los aspectos organizativos, relacionales y profesionales, dirigidos específicamente a mejorar la oferta de bienes y servicios. Este proceso contribuye al

posicionamiento de la organización en el mercado y fortalece su imagen institucional ante el público.

Vargas (2015) plantea que una estrategia efectiva de Fortalecimiento Institucional debe enfocarse en desarrollar las capacidades existentes en diferentes departamentos de la organización para incrementar la calidad institucional. Esto implica el diseño de herramientas estratégicas que mejoren la coordinación, la planificación y la producción.

Finalmente, es crucial valorar tanto los factores endógenos como exógenos que pueden afectar a la organización, identificando aquellos aspectos que pueden ser tanto perjudiciales como favorables. La incorporación de la misión de la organización en este proceso es esencial, ya que guía todas las tareas y actividades hacia la producción de bienes y servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes. Para asegurar un fortalecimiento institucional continuo, es vital realizar planificaciones periódicas que motiven mejoras en cada proceso, ajustando las estrategias de fortalecimiento a un presupuesto que no comprometa la liquidez de la empresa y respetando la cultura organizacional existente.

METODOLOGÍA

En el desarrollo de la presente investigación, se adoptaron enfoques bibliográficos y de campo para facilitar la consecución de los objetivos planteados. La metodología se estructuró en torno a un diseño exploratorio, con el propósito de ahondar en la comprensión del fenómeno de la comunicación interna dentro de la empresa IESA, situada en la parroquia 18 de octubre de la ciudad de Portoviejo. Se llevó a cabo un análisis detallado de factores relevantes asociados a la comunicación interna y su impacto en el fortalecimiento institucional en el contexto portovejense, aplicando instrumentos de encuesta a la muestra seleccionada.

Para abordar el marco teórico, se realizó una revisión bibliográfica exhaustiva, centrada en las teorías fundamentales relativas a la comunicación interna y el fortalecimiento institucional. Este análisis teórico permitió examinar los componentes esenciales de cada variable, recurriendo a fuentes especializadas en los ámbitos científico y social. Paralelamente, el estudio de campo facilitó la observación directa de la dinámica de la comunicación interna en IESA, identificando cómo esta influía en su desarrollo institucional y detectando oportunidades para su optimización.

La metodología se apoyó en un enfoque científico, aplicando reglas destinadas a garantizar la confiabilidad y validez de la investigación. Mediante la combinación de métodos

inductivo-deductivo, se logró una transición fluida entre la observación de casos específicos y la formulación de generalizaciones aplicables al fenómeno estudiado. Este proceso de análisis se enriqueció con el uso de técnicas analítico-sintéticas, evaluando cada variable a través de la observación y comparación, para luego integrar los hallazgos con el marco teórico establecido.

La población de estudio incluyó 28 empleados, 5 directivos y 3 expertos, seleccionados mediante estrategias de muestreo intencional que permitieron enfocar la investigación en participantes clave para el entendimiento de la comunicación interna y su relación con el fortalecimiento institucional. Se emplearon encuestas y entrevistas como técnicas principales de recolección de datos, diseñadas para captar una amplia gama de perspectivas sobre la situación actual de la comunicación interna en la empresa y sugerencias para su mejora.

El análisis de los datos se realizó aplicando técnicas estadísticas descriptivas y de inferencia, con el objetivo de identificar patrones, tendencias y posibles relaciones entre las variables de estudio. Este enfoque metodológico no solo proporcionó una visión integral del estado de la comunicación interna en IESA, sino que también estableció una base sólida para la formulación de estrategias dirigidas a su fortalecimiento institucional.

RESULTADOS

Este apartado presenta los resultados obtenidos a través de una encuesta exhaustiva realizada a los empleados y directivos de la empresa IESA, así como de entrevistas detalladas a una selección de participantes, con el objetivo de evaluar la eficacia de la comunicación interna y su impacto en el fortalecimiento institucional. Los datos recopilados revelan percepciones significativas sobre diversos aspectos de la comunicación dentro de la organización, incluyendo la eficiencia en la transmisión de información relevante, la fluidez comunicativa entre diferentes niveles jerárquicos, y la claridad en la información sobre políticas y procedimientos.

Adicionalmente, se examinaron las oportunidades de expresión de los empleados, la contribución de la comunicación a un ambiente laboral positivo, y la percepción de la visión y valores institucionales. A través de un análisis cuantitativo y cualitativo, este estudio proporciona una comprensión profunda de las dinámicas comunicativas internas de la empresa IESA, identificando áreas clave para la implementación de mejoras y estrategias de fortalecimiento institucional.

Tabla 1. Resultados de la encuesta a los empleados

Preguntas	Alternativas					
	1. Edad	18-35 años		36-50 años		Más de 50 años
f		%	f	%	f	%
15		53.57	10	35.71	3	10.71
2. Género	Masculino		Femenino		Otros	
	f	%	f	%	f	%
	18	64.29	10	35.71	0	0.00
3. Antigüedad en la empresa	Menos de 5 años		5-10 años		Más de 11 años	
	f	%	f	%	f	%
	11	39.29	8	28.57	9	32.14
4. ¿Considera que la comunicación dentro de la empresa IESA es efectiva en la transmisión de información relevante?	Si		No		No estoy seguro/a	
	f	%	f	%	f	%
	5	17.86	17	60.71	6	21.43
5. ¿Siente que la comunicación entre diferentes niveles jerárquicos de la empresa es fluida y abierta?	Si		No		No estoy seguro/a	
	f	%	f	%	f	%
	4	14.29	20	71.43	4	14.29
6. ¿Recibe regularmente información clara sobre las políticas y procedimientos de la empresa?	Si		No		No estoy seguro/a	
	f	%	f	%	f	%
	7	25.00	15	53.57	6	21.43
7. ¿Considera que existen canales de comunicación adecuados para expresar tus opiniones y preocupaciones dentro de la empresa?	Si		No		No estoy seguro/a	
	f	%	f	%	f	%
	6	21.43	16	57.14	6	21.43
8. ¿Cree que la comunicación interna en la empresa IESA contribuye a un ambiente laboral positivo y colaborativo?	Si		No		No estoy seguro/a	
	f	%	f	%	f	%
	6	21.43	18	64.29	4	14.29
9. ¿Considera que la empresa IESA tiene una clara visión y valores institucionales?	Si		No		No estoy seguro/a	

Preguntas	Alternativas					
	f	%	f	%	f	%
	8	28.57	14	50.00	6	21.43
10. ¿Cree que la empresa IESA se preocupa por el desarrollo profesional y personal de sus empleados?	Si		No		No estoy seguro/a	
	f	%	f	%	f	%
	9	32.14	12	42.86	7	25.00
11. ¿Siente que la empresa IESA tiene una buena reputación en el mercado y entre sus clientes?	Si		No		No estoy seguro/a	
	f	%	f	%	f	%
	10	35.71	11	39.29	7	25.00
12. ¿Considera que la empresa IESA toma en cuenta las opiniones y necesidades de sus empleados en la toma de decisiones importantes?	Si		No		No estoy seguro/a	
	f	%	f	%	f	%
	6	21.43	17	60.71	5	17.86
13. ¿Cree que la empresa IESA promueve un ambiente de trabajo inclusivo y diverso?	Si		No		No estoy seguro/a	
	f	%	f	%	f	%
	7	25.00	15	53.57	6	21.43
14. ¿Considera que la empresa IESA cuenta con planes de crecimiento y expansión a largo plazo?	Si		No		No estoy seguro/a	
	f	%	f	%	f	%
	8	28.57	13	46.43	7	25.00
15. ¿Cree que la empresa IESA ofrece oportunidades de capacitación y desarrollo profesional para sus empleados de manera regular?	Si		No		No estoy seguro/a	
	f	%	f	%	f	%
	9	32.14	11	39.29	8	28.57
16. ¿Sabe si la empresa IESA tiene protocolos establecidos para la gestión de situaciones como reclamos de clientes u otras eventualidades?	Si, estoy al tanto		No, no tengo conocimiento		No estoy seguro/a	
	f	%	f	%	f	%
	7	25.00	12	42.86	9	32.14

Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los empleados son jóvenes, lo que sugiere una fuerza laboral dinámica, sin embargo, la percepción general sobre la eficacia de la comunicación interna es negativa,

con una falta de fluidez en la interacción entre diferentes niveles jerárquicos y una escasez de canales adecuados para expresar opiniones y preocupaciones.

Además, la falta de claridad en la información sobre políticas y procedimientos, así como en la visión y valores institucionales, indica una posible desconexión entre la dirección y los empleados. La preocupación por el desarrollo profesional y personal también es evidente entre una parte significativa de la fuerza laboral, lo que podría afectar la retención del talento y el compromiso con la empresa.

La reputación de la empresa y la falta de inclusión de los empleados en la toma de decisiones importantes plantean preocupaciones adicionales sobre la cultura organizacional y la transparencia de la gestión. La ausencia de un ambiente laboral inclusivo y diverso, así como la incertidumbre sobre los planes de crecimiento y expansión a largo plazo, también son áreas de mejora identificadas por la encuesta.

Por último, la falta de conocimiento sobre los protocolos para la gestión de reclamos y eventualidades señala una posible brecha en la preparación de la empresa para abordar situaciones críticas de manera efectiva.

Edad de los empleados: La mayoría de los encuestados tienen entre 18 y 35 años (53.57%), seguido por el grupo de 36 a 50 años (35.71%), y una minoría de más de 50 años (10.71%). Debido a esto se infiere que la empresa tiene una fuerza laboral predominantemente joven y de mediana edad.

Género de los empleados: Más de la mitad de los encuestados son de género masculino (64.29%), seguido por el género femenino (35.71%), y no se reportaron empleados de otros géneros. Esto podría ser el reflejo de la composición de género de la empresa.

Antigüedad en la empresa: Los empleados con menos de 5 años de antigüedad representan el grupo más grande (39.29%), lo que podría indicar una rotación laboral relativamente alta. Aquellos con más de 11 años constituyen el tercer grupo más grande (32.14%), sugiriendo cierta estabilidad en la empresa.

Eficiencia de la comunicación interna: Un gran porcentaje de los empleados (60.71%) no considera efectiva la comunicación interna de la empresa IESA para la transmisión de información relevante, lo que presenta un problema significativo en la efectividad de la comunicación interna en la organización.

Fluidez de la comunicación en los diferentes niveles jerárquicos: El 71.43% de los encuestados percibe que la comunicación entre diferentes niveles jerárquicos en la empresa IESA no es fluida ni abierta, este resultado podría indicar un déficit significativo en la interacción comunicativa entre los distintos niveles de la organización.

Claridad de la información referente a las políticas y procedimientos de la empresa: Más de la mitad de los empleados (53.57%) no nota que recibe regularmente información clara sobre las políticas y procedimientos de la empresa IESA, dando a notar una falta de transparencia o comunicación deficiente en este aspecto dentro de la organización.

Existencia de canales de comunicación para expresar opiniones: Un gran número de los encuestados no consideran que existan canales adecuados para expresar sus opiniones y preocupaciones dentro de la empresa (57.14%), por lo que se infiere que no hay canales de retroalimentación efectivos.

Ambiente positivo y colaborativo a partir de la comunicación: Una cantidad importante de los empleados no creen que la comunicación interna contribuya a un ambiente laboral positivo y colaborativo (64.29%), lo que indica la existencia de un posible impacto negativo en el clima laboral.

Claridad de la visión y valores institucionales: Una proporción significativa de empleados (50%) no tiene una clara visión y valores institucionales en la empresa IESA, por lo que se infiere que existe una falta de cohesión o comunicación insuficiente respecto a la identidad y dirección de la empresa.

Preocupación por el desarrollo profesional del personal: Aproximadamente el 43% de los empleados dice no notar una preocupación por parte de la empresa IESA respecto al desarrollo profesional y personal, lo que podría indicar una posible falta de programas o políticas de desarrollo y crecimiento dentro de la organización.

Percepción de la reputación de la empresa IESA: Existe una división casi equitativa entre aquellos que creen que la empresa IESA tiene una buena reputación (35.71%) y los que no están seguros o no comparten esa opinión (64.29%), dando lugar a una ambivalencia o desconocimiento de la reputación de la empresa entre los empleados.

Participación de los empleados en la toma de decisiones: El resultado indica una clara mayoría (60.71%) que considera que la empresa IESA no toma en cuenta las opiniones y

necesidades de sus empleados en decisiones importantes, indicando una falta de participación o inclusión en el proceso de toma de decisiones.

Promoción de un ambiente de trabajo inclusivo y diverso: Para 53.57% de los empleados no existe un ambiente laboral inclusivo y diverso en la empresa IESA, indicando una falta de políticas o prácticas que fomenten la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo.

Planes de crecimiento y expansión de la empresa IESA: El 28.57% de los empleados considera que la empresa tiene planes de crecimiento y expansión a largo plazo, mientras que el 46.43% no lo cree. Esta negativa podría impactar en la motivación y el compromiso de los empleados hacia su desarrollo dentro de la organización.

Oportunidad de capacitación para los empleados: Los datos revelan que el 32.14% de los encuestados cree que la empresa brinda oportunidades regulares de capacitación y desarrollo profesional, mientras que el 39.29% no lo percibe así. Esta falta de certeza sobre las oportunidades de crecimiento puede afectar la retención del talento y el compromiso de los empleados con su desarrollo profesional.

Existencia de protocolos para la gestión de reclamos y eventualidades: Los resultados revelan que solo el 25% de los empleados están al tanto de los protocolos establecidos, mientras que el 42.86% carece de conocimiento sobre ellos, lo que señala una posible deficiencia en la comunicación interna de la empresa respecto a los procedimientos para gestionar situaciones críticas, lo que podría afectar su capacidad de respuesta y resolución de problemas.

Si bien la empresa ha logrado establecer una comunicación efectiva en algunos aspectos clave, como la transmisión de información relevante y la fluidez en la comunicación entre los niveles jerárquicos, aún existen áreas de mejora en términos de transparencia, participación de los empleados y visión estratégica a largo plazo. Estas áreas identificadas pueden servir como puntos de partida para implementar acciones correctivas y mejorar aún más la comunicación interna dentro de la empresa IESA.

Tabla 2. Resultados de la encuesta a los directivos

Preguntas	Alternativas					
	Si		No		No estoy seguro/a	
1. ¿Considera que la comunicación dentro de la empresa IESA es efectiva en la transmisión de información relevante?	f	%	f	%	f	%
	3	60	2	40	0	0
2. ¿Siente que la comunicación entre diferentes niveles jerárquicos de la empresa es fluida y abierta?	Si		No		No estoy seguro/a	
	f	%	f	%	f	%
	3	60	2	40	0	0
3. ¿Facilita información clara sobre las políticas y procedimientos de la empresa?	Si		No		No estoy seguro/a	
	f	%	f	%	f	%
	2	40	3	60	0	0
4. ¿Propicia canales de comunicación adecuados para que los empleados se expresen?	Si		No		No estoy seguro/a	
	f	%	f	%	f	%
	2	40	3	60	0	0
5. ¿Cree que la comunicación interna en la empresa IESA contribuye a un ambiente laboral positivo y colaborativo?	Si		No		No estoy seguro/a	
	f	%	f	%	f	%
	3	60	2	40	0	0
6. ¿Considera que la empresa IESA cuenta con planes de crecimiento y expansión a largo plazo?	Si		No		No estoy seguro/a	
	f	%	f	%	f	%
	1	20	3	60	1	20

Fuente: Elaboración propia

Eficiencia de comunicación dentro de la empresa IESA: La mayoría de los encuestados selecciono la alternativa si a la pregunta con un 60% en cuanto a que la comunicación dentro de la empresa IESA es efectiva en la trasmisión de información relevante.

Fluidez entre los niveles jerárquicos de la empresa: En torno a la fluidez de la comunicación el 60% de los directivos encuestado se inclinó por la alternativa “si” lo cual

indica una adecuada fluidez de la comunicación en los diferentes niveles jerárquicos de la empresa IESA.

Información clara de políticas y procedimientos: En relación a facilitar información clara sobre las políticas y procedimientos de la empresa; se deja ver que un 60% de los directivos encuestados admitió el que al momento no hay un cumplimiento cabal de este aspecto.

Canales de comunicación adecuados: En torno a que si se facilitan canales de comunicación adecuados para que los empleados se expresen en cuanto a sus intereses y necesidades; a lo cual el 60% de los directivos estima que al momento no se está cumpliendo con este importante aspecto de la comunicación interna.

Ambiente laboral positivo y colaborativo en base a la comunicación: En la pregunta se solicitó a los directivos indicar si la comunicación interna en la empresa IESA contribuye a un ambiente laboral positivo y colaborativo; a lo cual un 60% de ellos indicaron que esto si se cumple, con lo cual se afianza el trabajo en equipo en la empresa.

Planes de expansión a largo plazo: En relación a que la empresa cuenta con planes de crecimiento y expansión a largo plazo ante lo cual el 60 de los directivos encuestados manifestó que no cuentan con este parámetro.

Tabla 3. Resultados de la entrevista

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
1.-¿Cómo describiría la efectividad de la comunicación interna dentro de la empresa IESA en la transmisión de información relevante?	Considero que la comunicación interna en IESA no es efectiva. A menudo, la información relevante no se transmite de manera clara y oportuna.	La comunicación interna en IESA podría mejorar significativamente. A menudo, la información importante se pierde o se distorsiona en el proceso de comunicación.	La comunicación interna en IESA es bastante deficiente. A menudo, la información importante se pierde en el camino y no llega a todos los empleados.

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
2.-¿Siente que la comunicación entre diferentes niveles jerárquicos de la empresa es fluida y abierta? ¿Por qué?	No, la comunicación entre diferentes niveles jerárquicos es bastante limitada. A menudo se siente que las opiniones de los empleados de niveles inferiores no son tenidas en cuenta.	No, la comunicación entre diferentes niveles jerárquicos es bastante cerrada. A veces, parece que hay un muro entre los niveles de la empresa.	La comunicación entre diferentes niveles jerárquicos es muy limitada. A menudo, hay una sensación de desconexión entre los niveles de la empresa.
3.-¿Con qué frecuencia recibe información clara sobre las políticas y procedimientos de la empresa?	No recibo información clara sobre las políticas y procedimientos con regularidad. A veces, me entero de cambios importantes demasiado tarde.	No recibo información clara sobre políticas y procedimientos con la frecuencia deseada. A veces, me siento desorientado sobre lo que se espera de mí.	No recibo información clara sobre políticas y procedimientos con la frecuencia necesaria. A veces, me siento perdido sobre lo que se espera de mí.
4.-¿Considera que existen canales de comunicación adecuados para expresar sus opiniones y preocupaciones dentro de la empresa?	Siento que los canales de comunicación para expresar preocupaciones son insuficientes. A menudo, no hay una respuesta clara o acción tomada	Los canales de comunicación para expresar opiniones son limitados. A menudo, siento que no se toman en serio nuestras preocupaciones.	Los canales de comunicación para expresar opiniones son insuficientes. A menudo, las preocupaciones de los empleados no son abordadas de manera efectiva.

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
	después de expresar inquietudes.		
5.-En su opinión, ¿cómo contribuye la comunicación interna en la empresa IESA a un ambiente laboral positivo y colaborativo?	La comunicación interna deficiente afecta negativamente el ambiente laboral. Hay falta de colaboración y confianza entre los empleados.	La comunicación interna tiene un impacto negativo en el ambiente laboral. A menudo hay tensión y falta de colaboración debido a la falta de transparencia.	La comunicación interna contribuye a un ambiente laboral negativo. A menudo hay falta de confianza y colaboración debido a la falta de transparencia.
6.-¿Cómo percibe la claridad de la visión y valores institucionales de la empresa IESA?	La visión y valores de la empresa no están claros para mí. A veces, parece que la empresa carece de dirección clara.	La visión y valores institucionales no están claramente definidos. A veces, parece que la empresa está perdida en cuanto a su identidad y dirección.	La visión y valores institucionales no están claramente definidos. A veces, parece que la empresa carece de una dirección clara.
7.-¿Cree que la empresa IESA se preocupa por el desarrollo profesional y personal de sus empleados?	No creo que la empresa se preocupe mucho por el desarrollo profesional y personal de sus empleados. Las oportunidades de crecimiento son limitadas.	Creo que la empresa se preocupa por el desarrollo profesional, pero las acciones concretas son limitadas. A menudo, se prometen oportunidades que no se materializan.	Creo que la empresa se preocupa por el desarrollo profesional, pero las acciones concretas son limitadas. A menudo, las oportunidades son prometidas pero no se cumplen.

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
8.-¿Qué opinión tiene sobre la reputación de la empresa IESA en el mercado y entre sus clientes?	La reputación de la empresa en el mercado es mixta. A menudo se percibe como poco fiable o poco comprometida.	La reputación de la empresa en el mercado es cuestionable. A menudo se asocia con productos de baja calidad y servicio deficiente.	La reputación de la empresa en el mercado es cuestionable. A menudo se asocia con productos de baja calidad y mal servicio al cliente.
9.-¿Siente que la empresa IESA toma en cuenta las opiniones y necesidades de sus empleados en la toma de decisiones importantes?	No siento que la empresa tome en cuenta nuestras opiniones en decisiones importantes. A menudo se toman decisiones sin consultar a los empleados.	No siento que nuestras opiniones sean tomadas en serio en la toma de decisiones importantes. A menudo, se nos informa después de que se han tomado decisiones cruciales.	No siento que nuestras opiniones sean tomadas en serio en la toma de decisiones importantes. A menudo, se nos informa después de que se han tomado decisiones cruciales.
10.-¿Qué tan inclusivo y diverso considera que es el ambiente de trabajo en la empresa IESA?	El ambiente de trabajo no es muy inclusivo. A veces, hay favoritismo y falta de diversidad en las oportunidades.	El ambiente de trabajo no es muy inclusivo. A veces, hay favoritismo y falta de diversidad en las oportunidades.	El ambiente de trabajo no es inclusivo ni diverso. A menudo, hay favoritismo y falta de igualdad en las oportunidades.
11.-¿Podrías compartir si la empresa IESA tiene	No estoy seguro de los planes de crecimiento a largo	No estoy seguro de los planes de crecimiento a largo plazo de la	No estoy seguro de los planes de crecimiento a largo

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
planes de crecimiento y expansión a largo plazo?	plazo de la empresa. Rara vez se habla sobre ello.	empresa. A menudo, no se comunica claramente la dirección futura de la empresa.	plazo de la empresa. A menudo, no se comunica claramente la dirección futura de la empresa.
12.-¿Puedes comentar si la empresa IESA ofrece oportunidades de capacitación y desarrollo profesional para sus empleados de manera regular?	Las oportunidades de capacitación y desarrollo son escasas y poco frecuentes.	Las oportunidades de capacitación y desarrollo son limitadas y poco frecuentes.	Las oportunidades de capacitación y desarrollo son escasas y poco frecuentes.
13.-¿Podrías indicar si la empresa IESA tiene protocolos establecidos para la gestión de situaciones como reclamos de clientes u otras eventualidades?	No estoy al tanto de protocolos establecidos para situaciones como reclamos de clientes.	No tengo conocimiento de protocolos establecidos para situaciones como reclamos de clientes.	No tengo conocimiento de protocolos establecidos para situaciones como reclamos de clientes.

Fuente: Elaboración propia

Como vemos a través de la entrevista se puede establecer la existencia de una comunicación interna deficiente la misma que al tiempo se encuentra afectando el fortalecimiento institucional de la empresa IESA; como lo establece Charry (2017) “es fundamental para las instituciones y empresas basar su crecimiento en un sólido sistema de

comunicación interna”, como es evidente a realización de la entrevista guarda estrecha relación con el cumplimiento del segundo objetivo específico que es el diagnóstico de la comunicación interna de la empresa IESA y por ende es necesario implantar acciones correctivas que mejoren la comunicación interna de esta entidad.

DISCUSIÓN

La comunicación interna es un elemento de alto impacto en las empresas y en todas las entidades, lo que incide directamente sobre el fortalecimiento institucional ya que de ella depende todo el flujo de información en los diferentes mandos jerárquicos, la trasmisión adecuada de la visión y la misión institucional, el planteamiento y cumplimiento de los objetivos empresariales de crecimiento ya sean estos a corto, mediano o largo plazo, incluso los protocolos de acción hasta para el mínimo proceso como la recepción de la mercadería en bodega, la gestión de ventas y promociones, la gestión de cobranza, devoluciones, notas de crédito; entre otros. En relación con esta idea Guerrero Alvarado, et al. (2022) señala que “entender esta relación implica reconocer que la comunicación interna tiene una funcionalidad y un valor que trascienden lo meramente informativo y comunicativo.” (p. 62). Dado a que el objetivo general era analizar la incidencia de la comunicación interna en el fortalecimiento institucional de la empresa IESA las preguntas que se plantearon en la encuesta abordaron directamente elementos de la comunicación interna, como cuán efectiva es la transmisión de información, la fluidez existente entre los niveles jerárquicos, conocimiento de políticas y procedimientos, así también la existencia de canales adecuados de comunicación.

Teniendo en claro los aspectos previamente mencionados, así como los resultados obtenidos tanto en la encuesta a empleados, directivos, así como la entrevista a los expertos es claro que la empresa IESA cumple de manera muy parcial con la gestión de una adecuada comunicación interna lo que trae como resultado un deficiente crecimiento institucional de la empresa IESA, esto es palpable puesto que a pesar de que la empresa tiene en operaciones ya dos décadas y de contar con la distribución de productos de primera calidad, no es notable su crecimiento se mantiene como una empresa pequeña de índole familiar y su facturación no sobrepasa las seis cifras altas en el año fiscal, e incluso la mayoría de su infraestructura es rentada. Según Tkalac Verčič (2021) la insuficiente comunicación interna es un problema común en las organizaciones modernas, señalado por la mayoría de los empleados como una área de mejora y que el propósito fundamental de la comunicación interna es mejorar el rendimiento a través de cambios en el comportamiento. Aplicando un análisis teórico,

conceptual y contextual de la comunicación interna y el fortalecimiento institucional cumpliendo con el primer objetivo específico se ha logrado comprender la situación de la empresa IESA; por ello en base este diagnóstico se plantea que su comunicación interna debe ser repotenciada mediante un proceso de intervención, enfocándose sustancialmente en el fortalecimiento institucional de esta empresa.

En consecuencia, a los instrumentos aplicados se ha podido cumplir adecuadamente con lo estipulado en el segundo objetivo específico “*Diagnosticar el estado actual de la comunicación interna, así como del fortalecimiento institucional de la empresa IESA en la ciudad de Portoviejo*”; puesto que se evidencian ciertas debilidades en la comunicación interna lo que a su vez y de manera consecuente incrementa las deficiencias en el fortalecimiento institucional ya que fundamentalmente se ha establecido que no existe una comunicación fluida entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa IESA, esto en concordancia con lo que colige el autor Andrade (2020) “el éxito así como el continuo fortalecimiento institucional de toda organización está ligado directamente con la calidad de la comunicación al interno de la organización que su identidad institucional este arraigada en el personal, fluya la información en la cadena de mando y exista sinergia y confianza”.

CONCLUSIONES

La comunicación interna es crucial para prevenir crisis, ya que puede mejorar las relaciones entre empleados, promoviendo comportamientos comunicativos positivos y reduciendo los negativos, se ha concluido que la comunicación interna deficiente en IESA afecta negativamente su fortalecimiento institucional. La falta de canales claros y fluidos de comunicación genera malentendidos, baja colaboración y compromiso reducido entre los empleados, esta deficiencia también obstaculiza la transparencia en la comunicación de políticas y procedimientos, así como la colaboración de los empleados en la toma de decisiones. Al tener una visión y valores institucionales poco claros, junto con una preocupación insuficiente por el desarrollo profesional y personal, impacta negativamente en la motivación y retención del talento. Incluso, esto llega a dificultar el adecuado posicionamiento de esta empresa en el mercado y la falta de un ambiente laboral asertivo que llegan a afectar y disminuir la productividad.

El propósito de la comunicación interna va más allá de simplemente mantener a los empleados informados o influir en sus percepciones. Aunque aún existen interrogantes por responder y áreas por mejorar, como la gestión de la opinión de los empleados y el impacto del

activismo laboral en las organizaciones, es innegable que la comunicación interna desempeña un papel crucial en el rendimiento general de una empresa. Mediante el análisis teórico, se ha podido comprender la importancia estratégica de la comunicación interna como un elemento fundamental en la gestión empresarial, y entender que la falta de una base sólida en estos aspectos dentro del funcionamiento empresarial ha provocado una brecha significativa que debe ser abordada para lograr mejoras en la eficacia organizacional.

La identidad institucional se comunica también a través de las acciones de la organización, lo que permite que tanto su público interno como externo evalúen su desempeño. Los resultados revelaron la existencia de áreas críticas dentro de la comunicación interna, como ya se ha mencionado por lo que se deben aplicar estrategias de mejoras en estas áreas como establecer canales de comunicación claros y efectivos, definir una visión y valores institucionales claros, priorizar el desarrollo profesional y personal de los empleados, así como también fomentar un ambiente laboral inclusivo y diverso.

REFERENCIAS

Álvarez, J., y Falconí, M. (2014). *Plan estratégico para mejorar la imagen corporativa de la empresa Produventas de la ciudad de Riobamba*. Ambato: UNIANDES. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/3360>

Andrade, H. (2020). *La Comunicación Organizacional Interna*.

Berlo, D. K. (1987). *El proceso de la comunicación: introducción a la teoría y a la práctica*. Buenos Aires: Lilacs - Express. Obtenido de <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1216424>

Charry, H. (2017). *Gestión de la comunicación interna y su relación con el clima organizacional*. Perú : Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12672/6743>

Correa, C., Molina, M., y González, J. (2020). *Relaciones y conexiones de los procesos investigativos: perspectivas ecocomunicativas transdisciplinarias*. Universidad Simón Bolívar. Obtenido de <http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/6948/Relaciones%20y%20conexiones%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Cuenca, J., y Verazzi, L. (2020). *Comunicación interna total: estrategia, prácticas y casos*. Editorial UOC.
- García, J. (2019). *La Comunicación Interna*.
- Gomez, H., y Mitchell, D. (2016). *Comisiones regionales de competitividad de Colombia: Lecciones para su fortalecimiento institucional*. Colombia: Banco Interamericano de Desarrollo. Obtenido de <https://acortar.link/iO40Jk>
- Guerrero Alvarado, M., Sotelo González, J. y Cabezuelo Lorenzo, F. (2022). La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *aDResearch ESIC International Journal of Communication Research*. Volumen (27), 56-69. <https://doi.org/10.7263/adresic-27-206>
- Hernández, S. (2018). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
- Jiménez Peñarreta, K. M., Sánchez Montalván, S. E., y Rodríguez Recalde, J. S. (2021). Incidencia de la comunicación interna en la identidad institucional del docente de la Universidad Politécnica Salesiana. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, Volumen (63), 94-125. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n63a5>
- Leal, A., y Quero, M. (2011). *Manual de marketing y comunicación cultural*. El Observatorio Cultural forma parte del Proyecto Atalaya. Obtenido de <https://acortar.link/JMmWP9>
- López, M. (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación el entorno. Un estudio de casos múltiples en empresas murcianas*. Murcia: Universidad de Murcia. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117203/TESIS.pdf?sequence=>
- Manuel, V. (2016). *Importancia de la gestión de las fronteras para la paz y seguridad, contribución de la guardia civil*. España: UNED. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/dctes?codigo=67193>
- Mediana, G. (2014). *Las políticas públicas y las leyes laborales en relación a las condiciones de vida de los trabajadores*. Argentina: Universidad Nacional de Misiones. Obtenido de <https://rid.unam.edu.ar/handle/20.500.12219/940>
- Mazzei, A., Ravazzani, S., Fisichella, C., Butera, A., y Quaratino, L. (2022). Internal crisis communication strategies; Contingency factors determining an accommodative

approach. *Public Relations Review*, Volumen (48).
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102212>

RAE. (2015). *Real Academia de la Lengua Española, definicio de fortalecer* . España.

Rocino, C. (2022). *Diseño de un programa de comunicación interna y formacion de lideres coach en Lozada Viajes*. Universidad del siglo XXI. Obtenido de
<https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/25973>

Tkalac Verčič, A. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relation Reviews*. Volumen(47). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102009>.

Vargas, G. (2015). *Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación*. Costa Rica: Universidad de Costa Rica. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/440/44043204005/html/>