

# ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**" Propuesta de mejora a la comunicación interna  
mediante estrategias Team Building para el  
Gobierno Autónomo Descentralizado de San  
Francisco de Puelviejo, Los Ríos, 2024 "**

**Trabajo de Investigación  
para optar por el Grado a Nombre de la Nación de :**

Maestro en  
Dirección de Recursos Humanos

**Autoras:**

Bach. Marjorie Liren, Arriaga Méndez  
Bach. Narcisa de Jesús, Chaguay Olvera

**Docente Guía:**

Mg. Acevedo Velazco, Christopher George

**TACNA-PERÚ**

**2024**

# 24% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

## Filtrado desde el informe

▸ Bibliografía

“El texto final datos expresiones opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores”

## Índice de Contenidos

Índice de Contenidos .....	iii
Índice de Tablas .....	vii
Índice de Figuras .....	viii
Resumen .....	9
Abstract .....	10
Introducción .....	11
Capítulo I Antecedentes del Estudio.....	13
1.1. Título del Tema .....	13
1.2. Planteamiento del Problema .....	13
1.3. Objetivos .....	15
1.3.1. Objetivo General .....	15
1.3.2. Objetivos Específicos.....	15
1.4. Metodología.....	16
1.4.1. Tipo de Investigación .....	16
1.4.2. Nivel de Investigación .....	17
1.4.3. Diseño de Investigación.....	17
1.4.4. Ámbito y Tiempo Social de la Investigación.....	18
1.4.5. Técnicas, Instrumentos y Procesamiento de datos.....	20
1.5. Justificación.....	21
1.5.1. Justificación Teórica .....	21
1.5.2. Justificación Práctica .....	22

1.5.3. Justificación Metodológica .....	22
1.6. Definiciones .....	23
1.6.1. Comunicación Interna .....	23
1.6.2. Team Building .....	23
1.6.3. Cohesión Organizacional .....	23
1.6.4. Comunicación Bidireccional .....	24
1.6.5. Liderazgo Transformacional .....	24
1.6.6. Intercambio de Información .....	24
1.6.7. Desarrollo Organizacional .....	24
1.6.8. Evaluación del clima laboral .....	25
1.7. Alcances y Limitaciones .....	25
1.7.1. Alcances .....	25
1.7.2. Limitaciones .....	25
Capítulo II Marco Teórico .....	26
2.1. Conceptualización de las Variables o Tópicos Claves .....	26
2.1.1. Comunicación .....	26
2.1.2. Comunicación Organizacional .....	32
2.1.3. Comunicación Interna .....	36
2.1.4. Team Building .....	46
2.2. Importancia de la(s) Variable(s) o Tópico(s) Clave .....	51
2.3. Análisis Comparativo .....	54
2.4. Análisis Crítico .....	56

Capítulo III Marco Referencial .....	58
3.1. Reseña Histórica .....	58
3.2. Filosofía Organizacional .....	59
3.2.1. Misión .....	59
3.2.2. Visión .....	59
3.2.3. Valores.....	60
3.2.4. Objetivos.....	60
3.3. Diseño Organizacional .....	62
3.4. Productos y/o Servicios .....	64
3.5. Diagnóstico Organizacional.....	65
3.5.1. Análisis FODA.....	65
Capítulo IV Resultados.....	69
4.1. Diagnóstico Situacional de la Comunicación Interna.....	69
4.1.1. Guía de Observación para la Comunicación Interna en el GAD San Francisco de Pueblo Viejo .....	70
4.1.2. Cuestionario Aplicado a los Trabajadores .....	76
4.1.3. Resultados Generales del Diagnóstico .....	86
4.2. Propuesta de Mejora para la Comunicación Interna .....	89
4.2.1. Explicación e Interpretación de la Implementación de la Propuesta .....	91
4.2.2. Estimación Económica de Implementación para la Propuesta de Mejora	96
4.3. Mecanismo de Control de la Propuesta de Mejora.....	99

4.3.1. Interpretación del Mecanismo de Control de la Propuesta .....	100
Capítulo V Sugerencias .....	103
Conclusiones .....	103
Recomendaciones .....	105
Referencias bibliográficas.....	107
Anexos .....	116

**Índice de Tablas**

Tabla 1 Población.....	19
Tabla 2 Muestra.....	20
Tabla 3 Análisis comparativo.....	54
Tabla 4 Análisis comparativo.....	55
Tabla 5 Diagnóstico FODA.....	65
Tabla 6 Claridad de instrucciones .....	76
Tabla 7 Frecuencia de actualización de estados de proyectos .....	77
Tabla 8 Efectividad del correo como medio de comunicación.....	78
Tabla 9 Frecuencia de reuniones interdepartamentales.....	79
Tabla 10 Interacción entre departamentos .....	80
Tabla 11 Facilidad de acceso a la información.....	81
Tabla 12 Frecuencia de retroalimentación .....	82
Tabla 13 Resolución de conflictos .....	83
Tabla 14 Participación en reuniones .....	84
Tabla 15 Nivel de interés y compromiso de colegas .....	85
Tabla 16 Propuesta de mejora a la comunicación interna .....	89
Tabla 17 Estimación económica.....	96
Tabla 18 Control de las acciones de mejora.....	99

**Índice de Figuras**

Figura 1 Organigrama GAD San Francisco de Pueblo Viejo .....	62
Figura 2 Claridad de instrucciones .....	76
Figura 3 Frecuencia de actualización de estados de proyectos .....	77
Figura 4 Efectividad del correo como medio de comunicación .....	78
Figura 5 Frecuencia de reuniones interdepartamentales .....	79
Figura 6 Interacción entre departamentos .....	80
Figura 7 Facilidad de acceso a la información.....	81
Figura 8 Frecuencia de retroalimentación .....	82
Figura 9 Resolución de conflictos .....	83
Figura 10 Participación en reuniones .....	84
Figura 11 Nivel de interés y compromiso de colegas .....	85

## Resumen

En el desarrollo de la actual investigación se definió el objetivo de realizar una propuesta de mejora a la comunicación interna mediante estrategias *Team Building* para el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Francisco de Pueblo Viejo, Los Ríos, 2024. En donde se solucionó la problemática identificada en cuanto a brechas en la transmisión y comprensión de mensajes clave. Se aplicó una metodología de tipo cuantitativa y cualitativa, el nivel fue de tipo descriptivo, el diseño no experimental con corte transversal. En los resultados se diagnosticó que la comunicación interna en el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Francisco de Pueblo Viejo presentaba deficiencias significativas, evidenciadas por la falta de claridad en las tareas y la esporadicidad de las reuniones interdepartamentales. Las estrategias diseñadas, fueron centradas en mejorar la comunicación mediante *Team Building* y herramientas digitales, buscaron abordar estas deficiencias. La implementación de plataformas colaborativas, boletines informativos y actividades de integración demostró ser crucial para mejorar la comunicación y la cohesión del equipo. Finalmente, los mecanismos de control establecidos aseguraron el seguimiento eficaz de las estrategias, con indicadores claros y responsables asignados, lo que facilitó el ajuste continuo y la mejora de la comunicación interna en la organización.

**Palabras clave:** Clima organizacional, cohesión del equipo, comunicación interna, Team building, organización.

### **Abstract**

In the development of the current research, the objective of making a proposal to improve internal communication through Team Building strategies for the Decentralized Autonomous Government of San Francisco de Pueblo Viejo, Los Ríos, 2024 was defined. Where the problem identified regarding gaps in the transmission and understanding of key messages was solved. A quantitative and qualitative methodology was applied, the level was descriptive, the non-experimental design was cross-sectional. The results diagnosed that internal communication in the Decentralized Autonomous Government of San Francisco de Pueblo Viejo presented significant deficiencies, evidenced by the lack of clarity in tasks and the sporadic nature of interdepartmental meetings. The designed strategies were focused on improving communication through Team Building and digital tools, seeking to address these deficiencies. The implementation of collaborative platforms, newsletters and integration activities proved to be crucial to improve communication and team cohesion. Finally, the established control mechanisms ensured effective monitoring of strategies, with clear indicators and assigned responsibilities, which facilitated continuous adjustment and improvement of internal communication in the organization.

**Keywords:** Organizational climate, team cohesion, internal communication, Team building, organization.

## Introducción

¿Alguna vez te has preguntado cómo una comunicación interna deficiente puede afectar la moral en una organización? En el contexto del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de San Francisco de Pueblo Viejo, los problemas de comunicación interna no solo han generado malentendidos y conflictos, sino que también han impactado negativamente en la eficacia operativa y en la capacidad de la institución para cumplir con sus objetivos.

Investigar este tema es crucial, ya que la comunicación interna eficiente es un pilar fundamental para la cohesión y el éxito organizacional. La presente investigación se propone identificar las deficiencias en la comunicación dentro del GAD, evaluar sus efectos en la operación diaria y explorar estrategias de *Team Building* que puedan mejorar el flujo de información y la colaboración entre los equipos. El objetivo es ofrecer recomendaciones prácticas que ayuden a superar los obstáculos actuales y optimizar la eficiencia y la moral dentro de la institución.

El alcance de la investigación abarca un análisis detallado de los actuales procesos de comunicación interna del GAD, la identificación de brechas y problemas específicos, y la evaluación de estrategias de *Team Building* como posible solución. Sin embargo, se excluye la evaluación de aspectos externos como el impacto de cambios legislativos o problemas ambientales en la comunicación interna.

La investigación actual describe en los cinco capítulos siguientes:

El trabajo de investigación se estructura en varios capítulos. En el capítulo 1, se presentan los antecedentes del proyecto y se plantea la problemática sobre comunicación interna en la organización. Se establecen el objetivo general y los objetivos específicos, y se justifica teórica, práctica y metodológicamente el estudio,

apoyándose en la metodología a utilizar. Además, se definen los conceptos clave para comprender la terminología y se indican el alcance y las limitaciones del trabajo.

En el capítulo 2, se desarrolla el marco teórico, donde se conceptualizan la comunicación interna, los tipos, características, así como el Team Building, se destaca su importancia, tipos y características. Se incluyen las referencias pertinentes y se realiza un análisis comparativo para luego en base a este análisis construir el análisis crítico de los conceptos.

El capítulo 3 se dedica al marco referencial del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Francisco de Pueblo Viejo. Se menciona brevemente su historia y desarrollo, su filosofía organizacional, misión y visión, objetivos. También se describe su diseño organizacional acompañado de un breve análisis de las áreas y se enumeran los servicios que ofrece.

El capítulo 4 presenta los resultados obtenidos del diagnóstico, se presenta la propuesta de mejora y paralelamente se plantea los mecanismos de control. Estos resultados permiten planificar las competencias necesarias para alcanzar los objetivos.

Finalmente, en el último capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones, alineadas con los objetivos específicos planteados al inicio del trabajo. Se cierra con las referencias bibliográficas utilizadas durante el progreso de la investigación.

## Capítulo I Antecedentes del Estudio

### 1.1. Título del Tema

Propuesta de mejora a la comunicación interna mediante estrategias *Team Building* para el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Francisco de Pueblo Viejo, Los Ríos, 2024.

### 1.2. Planteamiento del Problema

La comunicación interna en el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de San Francisco de Pueblo Viejo ha enfrentado desafíos significativos en los últimos años, afectando tanto la eficiencia operativa como la cohesión del equipo. A pesar de los esfuerzos por mantener un flujo de información adecuado entre las diferentes áreas, se han evidenciado brechas en la transmisión y comprensión de mensajes clave, lo que ha llevado a malentendidos y a una disminución en la productividad. Estas deficiencias en la comunicación no solo generan un ambiente laboral tenso, sino que también dificultan la toma de decisiones oportunas y la ejecución eficaz de los proyectos y servicios que el GAD brinda a la comunidad.

Además, la falta de espacios y actividades que promuevan la interacción y el fortalecimiento de relaciones interpersonales entre los colaboradores ha exacerbado la problemática. Los equipos de trabajo, en su mayoría, operan de manera aislada, lo que limita el intercambio de ideas y la cooperación interdepartamental. Esta situación no solo impacta negativamente en la moral de los empleados, sino que también repercute en la capacidad del GAD para responder de manera ágil y coordinada a las necesidades de los ciudadanos. Por lo tanto, es evidente la necesidad de implementar estrategias efectivas de *Team Building* que no solo fortalezcan la comunicación

interna, sino que también fomenten un sentido de pertenencia y colaboración entre los miembros de la institución.

Si la problemática de la comunicación interna en el GAD de San Francisco de Pueblo Viejo no es abordada y solucionada, los efectos negativos podrían amplificarse, generando un impacto profundo y duradero tanto en la organización como en la comunidad que depende de sus servicios. En primer lugar, la fragmentación y el aislamiento entre los equipos de trabajo seguirán aumentando, lo que reducirá significativamente la eficacia en la ejecución de proyectos y en la prestación de servicios. La falta de coordinación y de un flujo de información claro puede llevar a la duplicación de esfuerzos, a errores administrativos y a la postergación de decisiones críticas, afectando directamente la capacidad del GAD para cumplir con sus responsabilidades ante la ciudadanía.

Además, la persistencia de una comunicación interna deficiente puede tener serias repercusiones en el ambiente laboral. La falta de claridad en los roles, expectativas y metas puede generar frustración y desmotivación entre los empleados, incrementando el estrés y disminuyendo la moral del equipo. Esto, a su vez, puede llevar a un aumento en la rotación de personal, lo que no solo genera costos adicionales en la contratación y capacitación de nuevos empleados, sino que también interrumpe la continuidad y la calidad de los trabajos en curso. La pérdida de talento y la falta de cohesión en el equipo debilitan la capacidad institucional del GAD para adaptarse y responder de manera efectiva a los desafíos que enfrenta.

Por otro lado, la incapacidad de mejorar la comunicación interna también puede erosionar la confianza y la credibilidad del GAD ante la comunidad. Cuando los servicios públicos no se brindan de manera eficiente o se perciben como descoordinados, la población puede perder la fe en la capacidad del gobierno local

para gestionar sus necesidades y recursos de manera adecuada. Esta falta de confianza puede traducirse en un menor apoyo ciudadano, en protestas o quejas, y en una menor participación en los procesos comunitarios y electorales. En última instancia, la desconexión entre el GAD y la comunidad puede obstaculizar el desarrollo local y limitar las oportunidades para mejorar la calidad de vida de los habitantes de San Francisco de Pueblo Viejo.

Desarrollar la investigación es de vital importancia, ya que aborda una necesidad fundamental para el buen funcionamiento de la organización y para el fortalecimiento de su relación con la comunidad. Esta investigación es esencial porque responde a la necesidad de un gobierno local más eficaz y coordinado, capaz de enfrentar los desafíos actuales y futuros de manera ágil y competente, asegurando así un desarrollo sostenible y un mayor bienestar para la comunidad de San Francisco de Pueblo Viejo.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. *Objetivo General***

Realizar una propuesta de mejora a la comunicación interna mediante estrategias *Team Building* para el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Francisco de Pueblo Viejo, Los Ríos, 2024.

#### **1.3.2. *Objetivos Específicos***

- Diagnosticar la comunicación interna actual en el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Francisco de Pueblo Viejo, Los Ríos.

- Diseñar estrategias de mejora a la comunicación interna mediante estrategias *Team Building* en el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Francisco de Pueblo Viejo, Los Ríos.
- Proponer mecanismos de seguimiento y control a las estrategias diseñadas para la mejora a la comunicación interna actual en el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Francisco de Pueblo Viejo.

## 1.4. Metodología

### 1.4.1. Tipo de Investigación

**1.4.1.1. Cuantitativa.** Saraccini (2016) argumenta que se distingue por la recolección y estudio de datos numéricos. Por otra parte, Baena (2017) este tipo de investigación utiliza herramientas como cuestionarios para obtener resultados medibles y generalizables. En el contexto de la propuesta para la comunicación interna en el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Francisco de Pueblo Viejo. Se empleará para cuantificar el estado actual de la comunicación interna a través de encuestas aplicadas a los empleados, obteniendo métricas claras sobre niveles de satisfacción, efectividad en la comunicación y frecuencia de los problemas comunicativos.

**1.4.1.2. Cualitativa.** Para Borja (2016) se focaliza en la comprensión profunda de fenómenos a través de métodos no numéricos como entrevistas, grupos focales y observación directa. De acuerdo con Herrera (2017) su propósito es explorar percepciones, actitudes y experiencias. Se usará para analizar las perspectivas y emociones de los colaboradores respecto a la comunicación interna y las dinámicas de equipo en el GAD. A través de la observación directa, se identificarán factores

cualitativos que podrían estar afectando la cohesión y la fluidez comunicativa dentro de la organización.

#### **1.4.2. Nivel de Investigación**

**1.4.2.1. Descriptiva.** El autor Shuttleworth (2022) puntualiza que se concentra en detallar e interpretar un fenómeno tal como ocurre en su entorno natural, sin intervenir o manipular variables. Para Romero (2014) el propósito es describir la singularidad y el comportamiento de un contexto específico. Es útil para obtener una imagen precisa de la realidad actual y sirve como base para la toma de decisiones y la elaboración de estrategias.

Se utilizará para analizar la situación actual de la comunicación interna en la organización. Esta descripción permitirá identificar las áreas críticas que requieren mejoras y sentará las bases para diseñar estrategias de *team building* adaptadas a las necesidades específicas del GAD.

#### **1.4.3. Diseño de Investigación**

**1.4.3.1. No Experimental.** De acuerdo con Rojas (2015) se caracteriza por observar y analizar fenómenos sin manipular variables, permitiendo estudiar las situaciones tal como se presentan en su contexto natural. Vizcaino *et al.* (2023) postula que, en este tipo de diseño, el investigador no interviene directamente, sino que se limita a observar y describir los eventos para identificar relaciones entre las variables.

En la propuesta para mejorar la comunicación interna en el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Francisco de Pueblo Viejo, se aplicará un diseño no experimental para evaluar el estado actual de la comunicación interna y las dinámicas de equipo dentro de la institución. A través de la recolección de datos mediante

encuestas, y observación se identificarán los patrones existentes y las áreas problemáticas sin alterar el entorno de trabajo ni influir en las variables estudiadas.

**1.4.3.2. Transversal.** Se basa en la recolección de datos en un único momento, permitiendo analizar y describir las características de un fenómeno en un punto específico del tiempo (Cienfuegos & Cienfuegos, 2016). Para Sánchez (2019) este diseño es útil para obtener una fotografía instantánea de la situación actual y para identificar tendencias o patrones en un momento determinado. Se empleará la investigación transversal para evaluar la percepción y el estado de la comunicación interna en la institución, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades en la interacción y flujo de información.

#### **1.4.4. *Ámbito y Tiempo Social de la Investigación***

**1.4.4.1. Población.** De acuerdo con Villacis *et al.* (2016) se vincula al conjunto total de individuos o elementos que comparten una o más características específicas y que son objeto de estudio en una investigación. La población del estudio está compuesta por un total de 355 miembros del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Francisco de Pueblo Viejo, en la provincia de Los Ríos. De estos, 355 son trabajadores que desempeñan diversas funciones operativas y administrativas dentro de la institución, responsables de la coordinación y supervisión de las actividades de los equipos de trabajo.

**Tabla 1***Población*

Tipo	Tamaño
Trabajadores	355

**1.4.4.2. Muestra.** Valle (2022) indica que la muestra es un subconjunto representativo de esa población, seleccionado con el fin de realizar inferencias o generalizaciones sobre el grupo completo. Se utilizará un muestreo de tipo aleatorio simple, a la población del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Francisco de Pueblviejo, en la provincia de Los Ríos. Este enfoque garantizará que todas las opiniones y experiencias de los miembros de la institución sean consideradas en el análisis, proporcionando una visión integral de la situación actual de la comunicación interna.

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

Donde:

n: Tamaño muestral

Z: Nivel de confianza = 95% = 1.96

N: Población de estudio

e: Error de estimación = 0.05

p: Probabilidad de éxito = 0.5

q: Probabilidad de fracaso = 0.5

$$n = \frac{1.96 * 355 * 0.95 * 0.05}{0.05^2 * (355 - 1) + 1.96^2 * 0.95 * 0.05} = 185$$

Tabla 2

Muestra

Tipo	Tamaño
Trabajadores	185

#### 1.4.5. Técnicas, Instrumentos y Procesamiento de datos

**1.4.5.1. Técnicas.** Para la investigación se aplicará la encuesta y la observación.

**1.4.5.1.1. Encuesta.** La encuesta es una técnica de recolección de datos que consiste en formular una serie de preguntas a un grupo de personas con el objetivo de obtener información sobre sus opiniones, comportamientos o características (Sampieri et al., 2018). De acuerdo con Terreros (2021), es una herramienta común en investigaciones cuantitativas y cualitativas, permitiendo recoger datos de manera sistemática y estandarizada.

**1.4.5.1.2. Observación Directa.** Desde el punto de vista Cajal (2020), es un método que implica el registro directo de comportamientos, eventos o situaciones en su entorno natural sin intervención del investigador. Retegui (2020) sugiere que permite obtener información más detallada y contextualizada, especialmente en estudios descriptivos y cualitativos.

**1.4.5.2. Instrumentos.** Serán el cuestionario y la guía de observación.

**1.4.5.2.1. Cuestionario.** Se determinará un cuestionario compuesto por 25 preguntas, diseñadas para evaluar la efectividad de la comunicación interna y el impacto potencial de las estrategias de *Team Building* en el Gobierno Autónomo

Descentralizado de San Francisco de Pueblo Viejo. El cuestionario será aplicado de manera presencial a cada uno de los 70 miembros de la institución. La aplicación se realizará en las instalaciones del GAD durante el horario laboral, garantizando la confidencialidad de las respuestas y permitiendo una recolección de datos precisa y representativa de la totalidad de la población.

**1.4.5.2.2. Guía de Observación.** Se elaborará una guía de observación compuesta por 15 ítems, enfocada en identificar comportamientos y dinámicas relacionadas con la comunicación interna y la colaboración entre los equipos de trabajo en el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Francisco de Pueblo Viejo. La guía de observación será aplicada por el investigador durante el desarrollo de las actividades laborales cotidianas, sin interferir en el flujo normal de trabajo. Las observaciones se realizarán en diferentes momentos del día y en distintas áreas de la institución, con el objetivo de captar una perspectiva amplia y representativa de las interacciones y procesos comunicativos dentro del GAD.

## **1.5. Justificación**

### **1.5.1. Justificación Teórica**

Desde la perspectiva de la Teoría de la Comunicación Organizacional, autores como Robbins y Judge (2013) destacan que la comunicación efectiva es esencial para el funcionamiento adecuado de las organizaciones, pues permite la alineación de objetivos, la reducción de conflictos y la mejora en la toma de decisiones. Según esta teoría, una comunicación fluida y bidireccional dentro de la estructura organizacional fortalece la cooperación entre los miembros, lo cual se traduce en mayor productividad y bienestar laboral.

Por otro lado, la Teoría de la Dinámica de Grupos de Kurt Lewin (1947) resalta que las relaciones interpersonales y la cohesión grupal son determinantes para el rendimiento de los equipos de trabajo. En este sentido, el *team building* se presenta como una estrategia clave para reforzar la cohesión y, en consecuencia, mejorar los procesos comunicativos. Lewin plantea que un equipo cohesionado y con fuertes vínculos sociales tiende a ser más efectivo, dado que sus miembros se sienten más comprometidos y colaborativos.

### **1.5.2. Justificación Práctica**

La justificación práctica de esta investigación radica en la necesidad de mejorar la comunicación interna en el GAD San Francisco de Pueblo Viejo, dado que una comunicación deficiente impacta negativamente en la coordinación, el ambiente laboral y la eficiencia de los procesos. Mediante la implementación de estrategias de *Team building*, se busca fortalecer la cohesión y la colaboración entre los colaboradores, promoviendo un ambiente donde la información fluya de manera más efectiva, se reduzcan los malentendidos y se optimice la gestión institucional. Los resultados de esta investigación proporcionarán herramientas prácticas y actividades adaptadas al contexto del GAD, facilitando la construcción de un equipo más unido y orientado hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales y el servicio a la comunidad.

### **1.5.3. Justificación Metodológica**

La justificación metodológica de esta investigación se sustenta en la combinación de enfoques cuantitativos y cualitativos, permitiendo un análisis integral de la situación actual de la comunicación interna en el GAD San Francisco de

Puebloviejo. Se utilizará un diseño no experimental y transversal, adecuado para observar y describir el fenómeno sin manipular variables y obtener una fotografía precisa en un momento específico. La metodología seleccionada permitirá recoger datos cuantitativos mediante encuestas para medir la percepción general de la comunicación y datos cualitativos mediante entrevistas para profundizar en las experiencias y emociones de los colaboradores. Esta combinación metodológica asegurará un diagnóstico completo y contextualizado, ofreciendo un fundamento sólido para el diseño de estrategias de *team building* que respondan a las necesidades reales de la institución.

## **1.6. Definiciones**

### **1.6.1. *Comunicación Interna***

Conjunto de procesos y flujos de información que se desarrollan dentro de una organización, facilitando el intercambio de datos, ideas y directrices entre los miembros del equipo y los niveles jerárquicos (Andrade, 2010).

### **1.6.2. *Team Building***

Estrategias y actividades diseñadas para mejorar la cohesión, la colaboración y la comunicación entre los miembros de un equipo, con el objetivo de fortalecer las relaciones interpersonales y aumentar la efectividad del grupo (Baena, 2017).

### **1.6.3. *Cohesión Organizacional***

Grado en el que los miembros de una organización se sienten unidos, comprometidos y alineados con los objetivos y valores de la entidad, lo cual contribuye a la cooperación y al desempeño efectivo (Fonseca, 2020).

#### **1.6.4. Comunicación Bidireccional**

Flujo de información que se produce en ambos sentidos, donde tanto los emisores como los receptores de los mensajes tienen la oportunidad de enviar y recibir *feedback*, favoreciendo un intercambio más efectivo y participativo (Hernández & Rodríguez, 2008).

#### **1.6.5. Liderazgo Transformacional**

Estilo de liderazgo que inspira y motiva a los empleados a alcanzar altos niveles de rendimiento y compromiso, mediante la comunicación de una visión clara y el fomento de la participación (Herrera, 2017).

#### **1.6.6. Intercambio de Información**

Proceso de transmitir y recibir datos, ideas o directrices entre los miembros de una organización, esencial para la toma de decisiones y la coordinación de actividades (Aguilar, 2021).

#### **1.6.7. Desarrollo Organizacional**

Enfoque sistemático para mejorar la eficacia y el funcionamiento de una organización mediante la implementación de estrategias de cambio y desarrollo, incluyendo la mejora de la comunicación interna y la cohesión de equipos (Aguayo & Moreira, 2020).

### **1.6.8. Evaluación del clima laboral**

Proceso mediante el cual se mide y analiza el ambiente de trabajo desde la perspectiva de los empleados, para identificar áreas de mejora y estrategias para optimizar la comunicación y el bienestar en la organización (Saldaña y otros, 2023).

## **1.7. Alcances y Limitaciones**

### **1.7.1. Alcances**

La investigación permitirá identificar las causas subyacentes de las deficiencias en la comunicación interna y diseñar soluciones efectivas que fomenten la cohesión, la colaboración y la eficiencia entre los equipos de trabajo. Se buscará no solo diseñar estrategias para mejorar la transmisión y comprensión de la información, sino también generar un ambiente laboral más motivador y positivo, lo que resultará en una mayor productividad y en una mejor prestación de servicios públicos.

### **1.7.2. Limitaciones**

- Las limitaciones presupuestarias pueden restringir la amplitud del estudio.
- Las variadas percepciones y necesidades de los colaboradores pueden dificultar la creación de estrategias que satisfagan a todos los miembros del equipo.
- Problemas logísticos, como la disponibilidad de espacios y coordinación de horarios para aplicar los cuestionarios y la observación.
- características específicas del GAD podrían influir en la aplicabilidad y el éxito de las estrategias propuestas, requiriendo ajustes y adaptaciones.

## Capítulo II Marco Teórico

### 2.1. Conceptualización de las Variables o Tópicos Claves

#### 2.1.1. Comunicación

La comunicación se plasma entre dos o más personas. Además de transmitir significado, este proceso también necesita ser entendido. La comunicación se convierte en un proceso de transmitir información, ideas, emociones y pensamientos entre individuos o grupos. Este proceso puede realizarse a través de diversos medios, como el lenguaje hablado o escrito, gestos, señales, y tecnologías de la información. Así mismo, es un proceso inherente a cualquier actividad en la que participen personas, ya que necesitan cooperar y transmitir información y mensajes; la necesidad de que esta comunicación sea sistemática con una adecuada planificación para que pueda realizarse de forma correcta y eficiente.

Según Valle (2015) puntualiza “interacción, retroacción proacción, es decir que, es posible la comunicación a partir de la interacción entre dos o más sujetos, los cuales generarán mensajes verbales o no verbales, y ante ellos se obtendrá una respuesta, mejor conocido como *feedback*” (p. 6).

La definición menciona tres conceptos clave: interacción, retroacción y proacción. La interacción se refiere al intercambio de mensajes entre dos o más sujetos, lo cual es fundamental para que ocurra la comunicación. La retroacción, o *feedback*, es la respuesta que se obtiene del receptor del mensaje, lo que permite ajustar y mejorar la comunicación. La proacción implica la anticipación y preparación para la comunicación, lo que puede incluir la planificación de mensajes y la consideración de posibles respuestas. Además, la definición subraya que la comunicación puede ser tanto verbal como no verbal, lo cual es crucial, ya que no todos los mensajes se transmiten mediante palabras. Los gestos, expresiones faciales

y otros signos no verbales también juegan un papel importante en la transmisión de información y emociones.

Otra definición de Hernández & Rodríguez (2008) describen “La comunicación se refiere tanto al contenido del mensaje como a la forma, con el fin de lograr que la información sea efectiva, para tal caso se requiere que la información alcance el nivel de comunicación” (p. 248). El contenido del mensaje se refiere a la información específica que se desea transmitir. Esto incluye los datos, ideas, emociones y pensamientos que el emisor quiere comunicar. La forma en que se transmite el mensaje abarca los medios y métodos utilizados, como el lenguaje verbal, no verbal, escrito, visual, entre otros. La efectividad de la comunicación depende de cómo se combinan estos dos elementos para que el receptor pueda entender y procesar la información correctamente.

Para que la información alcance el nivel de comunicación, es necesario que el mensaje sea claro, coherente y adecuado al contexto y al receptor. Esto implica considerar factores como el lenguaje utilizado, el tono, el canal de comunicación y la retroalimentación. La retroalimentación es fundamental, ya que permite al emisor saber si el mensaje ha sido comprendido y, si es necesario (Hernández et al., 2019).

Desde el punto de vista, la comunicación es la entrega de información entre dos o más personas utilizando canales y códigos de entendimiento mutuo para lograr un objetivo. En los negocios, la comunicación es el primordial instrumento para el logro de los objetivos de la empresa, siempre y cuando sean bien informados y entendidos por el público interno o externo en función de la estrategia (Dottori, 2019).

**2.1.1.1. Procesos de Comunicación.** El proceso de comunicación es una combinación de diferentes elementos, independientemente del número de personas involucradas. La comunicación requiere un mensaje que un remitente muestra y envía a uno o más receptores. Mendoza (2019) describe el proceso de comunicación:

**Emisor:** existe persona que publica un mensaje o información y es el comienzo del proceso de comunicación.

**Referente:** realidad extralingüística implícita en la información comunicativa.

**Código:** Un conjunto de banderas interrelacionadas y reglas de construcción que pueden ser utilizadas por emisores y receptores

**Mensaje:** Es una señal o mensaje que hace que el receptor responda.

**Cifrar:** El remitente debe elegir cuidadosamente las palabras y los mensajes no verbales utilizados para transmitir el mensaje, ya que depende y puede impresionar la recepción del mensaje.

**Canal:** Es la forma en que se transmiten los mensajes y el emisor debe elegir un canal de comunicación que sea oral, conferencia, teléfono o conferencias, escrito, cartas, memorandos o no verbal.

**Receptor:** Es el receptor del mensaje o mensaje. Recibir información no siempre es satisfactorio porque si es verbal puede ser olvidada o interrumpida por otra persona; si es por escrito, es posible que la carta o nota no llegue a su destino o no se procese correctamente. Considere la intención del emisor.

**Descifrar:** Así es como el receptor interpreta el mensaje enviado por el emisor, el consejo no siempre es así, se puede interpretar como una orden. Estas palabras deben usarse correctamente para que no se malinterpreten.

**Retroalimentación:** La retroalimentación es evidente en conversaciones cara a cara o telefónicas. En la comunicación escrita, la retroalimentación es una respuesta a una carta, nota o correo electrónico. En la comunicación no verbal, la respuesta es un gesto, una sonrisa, un suspiro o un llanto.

**Ruido:** Es una barrera a la información dispersa, cualquier forma de distracción o interferencia entre el comunicador, el emisor y el receptor. Los sonidos pueden ser físicos, como el sonido de un mensaje de texto que se envía, el timbre de un teléfono móvil, las personas que se ríen en la habitación de al lado.

**Contexto:** Aquí es donde tiene lugar el proceso de comunicación y afecta el contenido y la calidad de la interacción, como siempre ocurre en un contexto determinado. Existen tres tipos de contextos:

- Contexto situacional. - El entorno espacio - temporal en el que tiene lugar el comportamiento comunicativo.
- Contexto socio histórico. - Averigüe cuándo se genera el mensaje.
- Contexto lingüístico. - lo que se dice antes o después de la declaración puede influir en su interpretación.

### **2.1.1.2. Tipos de Comunicación.**

**2.1.1.2.1. Comunicación Oral.** La comunicación verbal es el medio predominante para transmitir información, ya sea a través de un discurso, una reunión o una conversación entre dos individuos. Esta forma de comunicación presenta tanto ventajas como desventajas. Entre sus ventajas, destaca por ser una de las maneras más rápidas de proporcionar, corregir y responder a la información. Sin embargo, una de sus desventajas es que cuando un mensaje debe pasar por varias personas antes de llegar a su destino final, a menudo se distorsiona, ya que cada persona lo interpreta de manera diferente (Ochoa, 2021).

Ampliando esta idea, la comunicación verbal permite una interacción directa y personal, lo que facilita la expresión de emociones y la clarificación inmediata de dudas. Además, el uso del tono de voz, el ritmo y las pausas puede añadir matices importantes al mensaje, enriqueciendo la comunicación. No obstante, la distorsión del mensaje es un problema significativo, especialmente en contextos donde la información debe ser transmitida a través de múltiples intermediarios. Cada persona puede añadir su propia interpretación, lo que puede alterar el contenido original del mensaje (Fonseca, 2020).

Para mitigar estas desventajas, es crucial fomentar la claridad y la precisión en la comunicación verbal, así como asegurarse de que todos los involucrados comprendan el mensaje de la misma manera. La retroalimentación constante y la confirmación de la comprensión pueden ayudar a reducir las posibilidades de malentendidos y distorsiones (Peiró, 2020).

**2.1.1.2.2. Comunicación Escrita.** La comunicación escrita se manifiesta en diversos formatos, como cartas, correos electrónicos, memorandos, faxes, vallas publicitarias y otros medios que utilizan palabras o símbolos escritos para transmitir información. Esta forma de comunicación se caracteriza por su claridad y lógica, ya que permite una mayor reflexión y deliberación al momento de redactar. Al escribir, las personas tienden a elegir cuidadosamente sus palabras y a estructurar sus oraciones de manera más precisa, lo que contribuye a una comunicación más efectiva y coherente (Andrade, 2010).

Una de las principales ventajas de la comunicación escrita es que proporciona un registro permanente de la información, lo que facilita la referencia y la verificación en el futuro. Además, permite a los emisores y receptores tomarse el tiempo necesario para comprender y analizar el mensaje, reduciendo así la posibilidad de malentendidos. Sin embargo, la comunicación escrita también tiene sus desafíos. La falta de elementos no verbales, como el tono de voz y las expresiones faciales, puede dificultar la transmisión de emociones y matices. Además, la interpretación del mensaje puede variar según el contexto y la perspectiva del lector.

En contraste, la comunicación verbal, aunque más espontánea y directa, puede ser menos precisa debido a la falta de tiempo para reflexionar y estructurar las ideas. Las personas suelen expresar sus pensamientos de manera inmediata, lo que puede llevar a errores o malentendidos (Gómez, 2014).

**2.1.1.2.3. Comunicación no Verbal.** La comunicación no verbal se manifiesta a través de los movimientos y gestos humanos que transmiten información. Cuando discutimos un tema frente a otra persona, nuestras expresiones corporales, gestos y movimientos pueden ser a menudo más elocuentes que las propias palabras.

Esta forma de comunicación incluye elementos como el lenguaje corporal, las expresiones faciales, el contacto visual, la postura y los movimientos de las manos, entre otros (Andrade, 2010).

Una de las características más destacadas de la comunicación no verbal es su capacidad para complementar y enriquecer el mensaje verbal. Por ejemplo, un gesto de aprobación con la mano puede reforzar un comentario positivo, mientras que una expresión facial de duda puede indicar incertidumbre, incluso si las palabras no lo expresan directamente.

Sin embargo, la comunicación no verbal también puede ser contradictoria. A veces, actuamos de manera inconsciente y nuestros gestos o expresiones pueden no coincidir con lo que estamos diciendo verbalmente. Esto puede llevar a confusión en el receptor, quien puede percibir una discrepancia entre el mensaje verbal y el no verbal. Por ejemplo, alguien puede decir que está de acuerdo con una idea mientras cruza los brazos y evita el contacto visual, lo que puede interpretarse como una señal de desacuerdo o incomodidad. Para evitar malentendidos, es importante ser consciente de nuestras señales no verbales y tratar de alinearlas con nuestro mensaje verbal. La coherencia entre ambos tipos de comunicación es clave para transmitir información de manera clara y efectiva (Viera, 2016).

### **2.1.2. Comunicación Organizacional**

La comunicación permite que las ideas, la información y la información sean transmitidas y recibidas. La necesidad de reducir la telemática y los tiempos de acceso crea desafíos para las organizaciones. La comunicación se puede conceptualizar de la siguiente manera:

Según Andrade (2010) “el nacimiento y consolidación de la Comunicación Organizacional durante las últimas tres décadas, como un campo de estudio y un área funcional de la empresa, es la mejor prueba de que la comunicación es de enorme importancia para las organizaciones” (p. 120).

Krohling (2003) afirma “como una disciplina que estudia cómo se procesa el fenómeno comunicacional dentro de las organizaciones en el ámbito de la sociedad global y como fenómeno inherente a la naturaleza de las personas y los grupos de personas que las integran” (p. 149). La comunicación organizacional es una disciplina que examina cómo se procesa y se gestiona el fenómeno comunicacional dentro de las organizaciones, tanto en el contexto de la sociedad global como en su manifestación inherente a la naturaleza de las personas y los grupos que las componen.

Otra definición en una sola frase es la que plantea Costa (1999) “Es el sistema nervioso central de la organización” (p. 10). La comunicación organizacional abarca tanto la comunicación interna, que ocurre entre los miembros de la organización, como la comunicación externa, que se dirige a públicos fuera de la organización. Este campo de estudio es crucial para garantizar un entendimiento claro de los objetivos organizacionales y las estrategias para alcanzarlos, así como para construir relaciones sólidas y una imagen de marca coherente. La comunicación se comprende del siguiente modo:

- **Proceso social:** Porque es un conjunto completo de información que se intercambia entre los miembros de la organización y entre la organización y sus diversos grupos objetivo.
- **Disciplina:** Estudia la forma en que se dan los procesos de comunicación dentro de una organización y entre su entorno.

- Conjunto de técnicas y actividades: El conocimiento obtenido del proceso de comunicación organizacional se utiliza para desarrollar estrategias diseñadas para facilitar el flujo de información entre todos los miembros de la organización.

La comunicación cumple con cuatro funciones dentro de la organización y son las siguientes:

- Controla: En cierta medida, el comportamiento de los miembros de la organización, pues cuando existe una disconformidad y se debe expresar de manera jerárquica al jefe, la comunicación juega un papel de control, así como el cumplimiento de las reglas o normas de la organización.
- Motiva: Cuando la comunicación está bien dirigida, el empleado está debidamente informado sobre lo que se debe hacer, cómo y cuándo se debe hacer, bien hecho, mal hecho.
- Permite la expresión emocional, ya que, con satisfacción o desacuerdo en un grupo u organización, satisfacción y emociones.
- La información es la última función que realiza. Permite a los participantes tomar decisiones basadas en datos disponibles públicamente para identificar diferentes alternativas.

Los diversos medios son:

- Las redes formales dentro de grupos pequeños pueden incluir a cientos de empleados y abarcar múltiples niveles jerárquicos, se dividen en tres grupos:

1. La Cadena. - La cuadrícula sigue órdenes formales y es mejor cuando se requiere precisión.
  2. La Rueda. - Crea una sección central o gestiona desde allí para dar información a todo el equipo.
  3. Multicanal. - La igualdad prevalece en esta red porque no hay un líder y porque todos son libres de expresar sus puntos de vista y opiniones a todos los miembros de la organización. Esta red se utiliza mejor cuando se requiere la satisfacción de los empleados.
- Rumores: Es una forma de comunicación informal en una empresa u organización. Cambios de jefes, despidos y cambios de oficina son algunas de las razones detrás de los rumores de los empleados. Aunque informales, los rumores son significativos porque la mayoría de los empleados tienen un mayor grado de amistad en la información. También es importante para la empresa porque se crean sistemas de retroalimentación sobre temas de interés para los empleados.

La comunicación a través de medios digitales: Hoy en día, las empresas han optimizado su comunicación utilizando sistemas informáticos como:

- Correo electrónico: Se ha convertido en una herramienta de información muy importante porque proporciona y enriquece la comunicación y la distribuye a una persona o grupo de personas a través de Internet. Ciertos mensajes, como renuncias o despidos, no deben comunicarse de esta manera porque estas comunicaciones requieren mensajes emocionales no verbales que no pueden enviarse por correo electrónico.

- Enlaces de intranets: Es una forma de mensajería rápida, una red interna similar a Internet, pero posible solo para los miembros de una organización y es privada.
- Video conferencia: Es una extensión de la intranet ya que te permite hablar o conocer gente que no está en el mismo lugar sin salir de la oficina. Con audio y video, puede comunicarse y transmitir lo que quiere decir durante una conversación.

**2.1.2.1. Comunicación Externa.** Se dirige fuera de la organización, se enfrenta a la sociedad externa: clientes, usuarios y proveedores y le permite interactuar con el entorno externo a la organización interna. A través de esta forma de comunicación, las organizaciones convierten la información en productos (Saldaña et al., 2023).

### **2.1.3. Comunicación Interna.**

Estas son acciones que guían el comportamiento individual y crean relaciones interpersonales apropiadas para ayudar a los miembros a alcanzar sus metas en la organización. El proceso de comunicación interna está diseñado para lograr la estabilidad organizacional, crear y mantener una cultura y un entorno estables para la comunicación externa (Charry, 2018).

Estas son acciones que guían el comportamiento individual y crean relaciones interpersonales apropiadas para ayudar a los miembros a alcanzar sus metas en la organización. El proceso de comunicación interna está diseñado para lograr la estabilidad organizacional, crear y mantener una cultura y un entorno estables para la comunicación externa (Idrovo, 2020).

La comunicación interna está apreciada, dentro de las empresas como instrumento de gestión y puede ser determinada como lo define Cortés (2009) “la Comunicación Interna necesita implementar mediciones periódicas y planificadas para evaluar no sólo la efectividad de los mensajes y los medios sino para evaluar la gestión de la comunicación en su contexto global” (p. 64).

Por su parte Marchiori (2011) “La comunicación interna es un proceso complejo, multidimensional e imprescindible para el desarrollo de las organizaciones. El abordaje del diálogo es presentado y discutido en una perspectiva de negociación social del significado, siendo fundamental exponer sobre las cuestiones de relacionamiento” (p. 49).

Para el autor Lee (1997) “la estructura y el proceso de comunicación interna deben reflejar el hecho de que comunicación es un medio, no un fin para el suceso, siendo el propósito indispensable del trabajo de comunicación, mejorar el desempeño de los negocios de la organización” (p. 2).

Bajo estos contextos Ranstand (2007) indica que “la comunicación dentro de las empresas era principalmente descendente. El ‘*feedback*’ era mínimo, y el objetivo de las acciones de comunicación hacia los empleados era brindarles información exclusivamente operativa” (p. 4). Esta definición describe un modelo tradicional de comunicación empresarial, conocido como comunicación descendente. En este enfoque, la información fluye desde los niveles superiores de la jerarquía hacia los empleados de niveles inferiores. El objetivo principal de esta comunicación era proporcionar información operativa, como instrucciones, políticas y procedimientos, sin esperar una retroalimentación significativa de los empleados.

Una de las características clave de este modelo es la falta de *feedback*. La comunicación descendente tiende a ser unidireccional, lo que significa que los empleados reciben información, pero no tienen muchas oportunidades para responder o proporcionar sus propias opiniones y sugerencias. Esto puede llevar a una sensación de desconexión y falta de compromiso entre los empleados, ya que sus voces no son escuchadas ni valoradas (Saldaña et al., 2023).

Según el rango jerárquico de sus participantes:

- Horizontal: Se produce entre departamentos o áreas organizacionales que se encuentran en el mismo nivel jerárquico dentro del organigrama.
- Vertical: Esta comunicación sube o baja entre empleados y directivos con diferentes jerarquías que permiten regular y controlar el comportamiento de los empleados:
  - Proyección de las tareas
  - Información de rutinas, prácticas y políticas.
  - Evaluación del rendimiento de los empleados, etc.
- Mixta: Es un evento simultáneo entre partes o personas de esta u otra jerarquía en la organización.

Según la iniciativa de comunicarse:

- Ascendente: Esto se conforma en la jerarquía de la empresa, la comunicación ascendente permite a los empleados de nivel inferior de una empresa comunicar sus pensamientos y sentimientos a los responsables de la toma de decisiones de nivel superior.
- Descendente: La comunicación descendente es aquella que fluye desde los niveles superiores hacia los niveles inferiores dentro de la jerarquía de la empresa. Este tipo de comunicación permite a los gerentes implementar las

decisiones que han tomado y ejercer influencia sobre los empleados que ocupan posiciones más bajas en la estructura organizacional.

Según la intencionalidad de lo comunicado:

- **Formal:** Un tipo de gestión a través de canales definidos por la empresa. Está registrado y tiene constancia de comportamiento comunicativo.
- **Informal:** Es adecuado para la comunicación intergrupala, pero solo ocasionalmente. No hay constancia, no se identifica ni se hace responsable al autor o editor, y la forma más común es de oídas.

Según el tipo de mensaje:

- **Informativa:** Tratan de asegurarse de que los miembros de la organización entiendan lo que está pasando en la empresa. Además, se comenta su impacto en el ambiente laboral, y también se recomienda dar a conocer las novedades de la organización para que se den a conocer con anticipación a través de canales internos.
- **Normativa:** Se trata de la notificación de las obligaciones de desempeño, divulgación y obligaciones de los sistemas internos.
- **Motivacional:** Pretenden alcanzar la integración en el proyecto y así mantener una buena reputación.
- **De pertenencia:** Es una comunicación que reconoce el trabajo bien realizado e intenta confirmar la satisfacción de formar parte de la organización.

**2.1.3.1. Funciones de la Comunicación Interna.** La comunicación interna en una empresa, (Guzmán, 2006, pág. 62) “es un factor principal para facilitar la gestión organizacional en función de que se lleve a cabo con éxito todo su proceso

productivo". Una buena gestión es lo que objetivamente garantiza el éxito a medio y largo plazo. El autor continúa enfatizando que el mensaje, que se expresa claramente utilizando los canales de comunicación apropiados, es transformado por el receptor en una acción real y positiva.

Una de sus funciones principales es la de mantener a todo el personal informado sobre las políticas, objetivos y cambios que se implementan dentro de la empresa. Esto asegura que todos los empleados comprendan y alineen sus esfuerzos con la visión y misión de la organización, lo que contribuye al logro de las metas comunes (Cortes et al., 2023).

Otra función clave de la comunicación interna es fomentar la colaboración y el trabajo en equipo. A través de canales efectivos de comunicación, los empleados pueden compartir ideas, resolver problemas conjuntamente y aprovechar el conocimiento colectivo para mejorar los procesos y la productividad. Además, una comunicación interna eficaz ayuda a crear un ambiente de confianza, donde los empleados se sienten valorados y escuchados, lo que a su vez reduce la rotación de personal y mejora la satisfacción laboral (Arguello, 2022).

La comunicación interna también juega un papel fundamental en la gestión del cambio dentro de la organización. En tiempos de transición, como durante la implementación de nuevas tecnologías o reestructuraciones organizativas, la comunicación clara y oportuna es esencial para minimizar la resistencia al cambio y garantizar una adaptación fluida. Asimismo, es vital para la gestión de crisis, ya que permite a la organización responder de manera rápida y coordinada ante situaciones imprevistas, manteniendo a los empleados informados y alineados con las decisiones tomadas (Claro et al., 2022).

Finalmente, la comunicación interna contribuye a la formación de una cultura organizacional sólida. Al transmitir valores, normas y expectativas, ayuda a moldear el comportamiento de los empleados y a fortalecer la identidad corporativa. Una cultura organizacional bien definida, respaldada por una comunicación interna efectiva, puede ser un diferenciador competitivo y una fuente de orgullo para los empleados, lo que refuerza el compromiso y la lealtad hacia la empresa.

- Desarrollo de la comunicación interna. - Comenzó como una herramienta de gestión empresarial eficaz que brindó resultados clave en la productividad empresarial y en toda la empresa. Luego evolucionó hacia el Departamento de Recursos Humanos y finalmente comenzó a adquirir una identidad propia, construyendo relaciones efectivas entre las diversas sociedades de la empresa.
- La cadena de valor. - El concepto de marketing es la estructuración de dos actividades dentro de una empresa que crean valor para los clientes. La comunicación interna debe hacer que todos los empleados de la empresa o institución, comenzando por la alta dirección y terminando con los empleados de todos sus departamentos, se sientan parte de la promoción de objetivos comunes.

**2.1.3.2. Herramientas de la Comunicación Interna.** A modo de muestra se enumerará algunas de las herramientas que se pueden utilizar dentro de la Comunicación Interna y su significado:

- Actas de reunión: Es un instrumento que resume los temas y decisiones planteados en la reunión; deberá indicar la fecha, lugar y participantes.

- Balance social: Es un resumen de la previsión de la organización y sus acciones. Este documento debe ser entregado a todo el personal que actualice información de actividad, membresía y proyecto.
- Boletín electrónico: Refleja la actualidad de la organización e informa a los integrantes sobre los temas con los que opera y se desarrolla la empresa.
- Buzones de sugerencias: Es el lugar donde se reciben todos los consejos del personal para su mejora en la comunicación.
- Cartas: Forma un acuerdo que es parte de la etiqueta social dependiendo del destinatario.
- Circulares: Este es un mensaje para todos los miembros de la organización a modo de orden o anuncio.
- Comidas de trabajo: Se utilizan para lograr la unidad interna entre el personal de la empresa.
- Folleto de presentación: Es la información breve más importante, misión, visión, metas y objetivos alcanzados en la organización.
- Intranet: Permite los miembros de la organización, y así utilizar herramientas de comunicación interna en línea.
- Manual de acogida: Documentos que describen la historia, estructura, operaciones, valores, etc. de la organización. Se pueden agregar pautas internas a los términos de cada miembro.
- Programa de prestigio: Promover las mejores condiciones de la empresa a través de publicaciones agresivas.
- Reuniones de trabajo o informativas: Plan de proyecto o reunión de revisión.
- Revista o periódico: Manifiesta los problemas de la propia organización y da cabida a los empleados de todas las plazas, no solo a los directivos.

- Soportes promocionales: Estos son diversos materiales publicitarios, capacitaciones, concursos, reuniones sociales, etc. Contiene carteles, calendarios y tarjetas.
- Cartelera: Canal de comunicación a través del cual se envía constantemente investigación sobre la organización o las actividades que promueve o en las que participa.
- Videos: El soporte de video es un aliado de la propaganda, ya que es un magnífico material informativo tanto a nivel interno como externo.

**2.1.3.3. Plan de Comunicación Interna.** Para mejorar los procesos de comunicación interna es necesario desarrollar un plan estratégico de comunicación, que esté integrado en la cultura organizacional y que, con los medios y soportes adecuados, satisfaga las necesidades de comunicación expresadas por las personas y grupos que forman la organización. Boada (2021) propone las siguientes etapas:

- Compromiso de la alta dirección: Es imposible implementar cualquier tipo de cambio en una organización sin el apoyo de la alta dirección o sin apoyo suficiente.
- Diagnóstico de la situación de comunicación en la organización: El plan de comunicación debe fundamentarse en una auditoría de comunicación en lugar de en intuiciones o preferencias del equipo directivo. Las auditorías tienen la función de identificar los procesos de comunicación, sus debilidades y problemas, así como de comprender las necesidades y expectativas de los participantes en el nuevo programa de comunicación.

- **Diseño del Plan:** Establecimiento de objetivos, elección de medios, planificación de actividades, cronograma, y desarrollo de mecanismos y procedimientos para el seguimiento tanto durante como al final de la implementación.
- **Estrategia de comunicación, sensibilización y negociación:** Para sensibilizar, psicologizar y formar a los empleados de todos los niveles para que se den cuenta de la importancia de la comunicación. Pudimos establecer que muchos problemas de comunicación interna son de naturaleza actitudinal, es decir, son tendencias interrelacionadas.
- **Implantación y seguimiento:** La implementación debe ir conducida de un sistema continuo de monitoreo y retroalimentación para identificar las desviaciones de los objetivos y sus causas y desarrollar medidas correctivas.

**2.1.3.4. Comunicación Descendente.** Es el modelo básico forma de comunicación y la que más ha sido utilizada. Tiene la forma de pirámide jerárquica que normalmente se usa para informar sobre instrucciones, objetivos. Por lo tanto, es primordial buscar las herramientas correctas, estos instrumentos se pueden realizar y utilizar si la empresa y las personas que la construyen están convencidas de que la comunicación es necesaria, de lo contrario, las herramientas más efectivas no funcionarán y se desperdiciará tiempo y dinero (Hernández L. , 2018). En el caso de la comunicación descendente encontramos:

- Entrevista individual
- Carteleras
- Carta al personal

- Jornada de puertas abiertas
- Periódico interno
- Reuniones de información

**2.1.3.5. Comunicación Ascendente.** Cumple un papel importante en la comunicación pues permite plantear ideas, dar cierta retroalimentación y orientación. Este tipo de comunicación fluye de abajo hacia arriba por medio del nivel jerárquico de la empresa es decir desde los empleados hasta los superiores por ello es importante en el entorno empresarial (Tarco, 2019). Por otra parte, entre las herramientas de comunicación ascendente podemos encontrar:

- Entrevista
- Programa de sugerencias
- Sección en el periódico interno
- Correo electrónico
- Buzón de sugerencias.

**2.1.3.6. Comunicación Horizontal.** Es el intercambio de información entre individuos o departamentos que se encuentran en el mismo nivel jerárquico dentro de una organización. A diferencia de la comunicación vertical, que fluye de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba en la estructura organizacional, la comunicación horizontal se produce entre colegas, equipos o unidades que comparten un estatus similar (Dottori, 2019).

Este tipo de comunicación es fundamental para fomentar la colaboración, la coordinación y la resolución conjunta de problemas. Facilita el flujo de ideas y la toma de decisiones, ayudando a evitar malentendidos y reduciendo las barreras entre los

diferentes departamentos o áreas de la organización (Mendoza, 2019). Al promover la interacción directa entre los empleados, la comunicación horizontal contribuye a un ambiente de trabajo más integrado y eficiente.

#### **2.1.4. Team Building**

El *team building* es un conjunto de actividades y estrategias diseñadas para fortalecer las relaciones entre los miembros de un equipo de trabajo, con el objetivo de mejorar la cohesión, la comunicación y la colaboración dentro de un grupo. Se enfoca en crear un ambiente en el que los empleados puedan desarrollar confianza mutua, entender mejor las habilidades y fortalezas de cada miembro, y trabajar juntos de manera más efectiva hacia objetivos comunes. A través del *team building*, las organizaciones buscan no solo mejorar el rendimiento del equipo, sino también aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo que contribuye a un ambiente laboral más positivo y productivo (Olaz, 2021).

El *team building* puede incluir una variedad de actividades, que van desde ejercicios simples de integración y dinámicas de grupo hasta retiros corporativos y talleres especializados. Estas actividades están diseñadas para promover el trabajo en equipo, resolver conflictos, y desarrollar habilidades de liderazgo y cooperación. Al participar en estas actividades, los miembros del equipo tienen la oportunidad de conocerse mejor en un contexto diferente al del trabajo diario, lo que puede reducir tensiones, mejorar la moral y fomentar una cultura organizacional más unida (Aguayo & Moreira, 2020).

Además, el *Team Building* es especialmente útil para integrar nuevos empleados, facilitar la adaptación a cambios organizacionales y enfrentar desafíos comunes de manera más colaborativa. Cuando se implementa correctamente, el

*Team Building* puede tener un impacto significativo en la productividad, la innovación y la retención de talento dentro de la organización. Es una herramienta estratégica que, al centrarse en el bienestar y la integración del equipo, contribuye al éxito general de la empresa (Hernández L. , 2018). El *Team Building* tiene varios objetivos clave que buscan fortalecer la dinámica de los equipos de trabajo y mejorar el rendimiento organizacional. Tarco (2019) plantea los objetivos:

Mejorar la comunicación: Fomentar una comunicación abierta y efectiva entre los miembros del equipo. Al mejorar la comunicación, se reducen los malentendidos y se facilita la colaboración, lo que permite un flujo de trabajo más eficiente.

Fortalecer la cohesión del equipo: El *Team Building* busca crear un sentido de unidad y pertenencia entre los miembros del equipo. A través de actividades compartidas, se refuerzan los lazos personales y profesionales, lo que resulta en un equipo más cohesivo y solidario.

Fomentar la colaboración: Promover la cooperación y el trabajo en equipo. Al participar en actividades conjuntas, los miembros del equipo aprenden a apoyarse mutuamente y a combinar sus habilidades para alcanzar metas comunes.

Aumentar la motivación y la moral: Las actividades diseñadas para divertir y desafiar a los empleados pueden reavivar su entusiasmo y compromiso con el trabajo y la organización.

Desarrollar habilidades de liderazgo: Identificar y fortalecer las habilidades de liderazgo dentro del equipo. Los miembros tienen la oportunidad de asumir roles de liderazgo en un entorno seguro y de aprender a guiar a sus compañeros de manera efectiva.

Resolver conflictos: El *team building* facilita la resolución de conflictos al permitir que los miembros del equipo trabajen juntos en un entorno menos formal y orientado a la cooperación. Esto ayuda a desactivar tensiones y a encontrar soluciones a problemas interpersonales de manera constructiva.

Mejorar la adaptabilidad al cambio: Otro objetivo del *team building* es preparar al equipo para enfrentar cambios dentro de la organización. Al mejorar la cohesión y la comunicación, el equipo se vuelve más resiliente y capaz de adaptarse a nuevas situaciones o desafíos.

Identificar y aprovechar las fortalezas individuales: El *team building* ayuda a reconocer y valorar las habilidades y talentos únicos de cada miembro del equipo, lo que permite una mejor asignación de roles y tareas según las fortalezas individuales.

**2.1.4.1. Dinámicas.** Las dinámicas de *Team Building* dentro de la empresa son actividades diseñadas para fortalecer las relaciones entre los empleados, mejorar la comunicación y fomentar un ambiente de colaboración. Estas dinámicas se pueden realizar en el entorno laboral cotidiano, lo que facilita la participación y permite a los equipos aplicar lo aprendido directamente en su trabajo.

A continuación, se presentan algunas dinámicas efectivas para llevar a cabo en el interior de la empresa:

**2.1.4.1.1. *Juegos de Resolución de Problemas.*** Actividades como los rompecabezas de equipo, las salas de escape (adaptadas al entorno de oficina) o los retos de construcción (como construir una torre con materiales simples) son excelentes para fomentar el pensamiento crítico y la colaboración. Estas dinámicas obligan a los empleados a trabajar juntos para encontrar soluciones, promoviendo la creatividad y la capacidad de resolver problemas en grupo (Uría & Páez, 2022).

**2.1.4.1.2. *Simulaciones de Proyectos.*** Una dinámica útil es simular un proyecto real donde los equipos deben planificar, asignar tareas y ejecutar una iniciativa dentro de un tiempo limitado. Esto no solo mejora las habilidades de gestión de proyectos, sino que también refuerza la importancia de la coordinación y la comunicación efectiva entre los miembros del equipo (Baño, 2019).

**2.1.4.1.3. *Intercambio de Roles.*** Permitir que los empleados cambien de roles durante un día o unas horas les da la oportunidad de comprender mejor las responsabilidades de sus compañeros. Esta dinámica fomenta la empatía y el respeto mutuo, además de proporcionar una nueva perspectiva sobre cómo se realiza el trabajo en otras áreas de la empresa (Ortiz, 2021).

**2.1.4.1.4. *Tormenta de Ideas Colaborativa.*** Organizar sesiones de brainstorming en las que todos los miembros del equipo puedan proponer ideas sobre un tema específico ayuda a generar creatividad y a involucrar a todos en la toma de

decisiones. Estas sesiones pueden centrarse en resolver un desafío actual de la empresa o en proponer nuevas iniciativas para mejorar el desempeño del equipo (Andrade, 2010).

**2.1.4.1.5. Actividades de Retroalimentación.** Crear un espacio seguro donde los empleados puedan dar y recibir *feedback* constructivo es esencial para el desarrollo personal y profesional. Dinámicas como el "círculo de *feedback*" permiten a los miembros del equipo compartir sus impresiones sobre el desempeño de sus compañeros de manera positiva, ayudando a identificar áreas de mejora y fortaleciendo las relaciones laborales (Quirumbay et al., 2022).

**2.1.4.1.6. Desafíos de Comunicación.** Actividades que se centran en la comunicación, como el juego del teléfono descompuesto o la construcción de un objeto con instrucciones limitadas, ayudan a destacar la importancia de una comunicación clara y precisa en el trabajo diario. Estas dinámicas son útiles para mejorar las habilidades de escucha activa y la transmisión efectiva de información (Palacios, 2021).

**2.1.4.1.7. Historias Compartidas.** En esta dinámica, los empleados se sientan en un círculo y cuentan historias cortas relacionadas con sus experiencias laborales o personales. Esta actividad ayuda a crear conexiones emocionales entre los miembros del equipo y a construir un ambiente de confianza y apertura (Montenegro, 2020).

**2.1.4.1.8. Reconocimientos Espontáneos.** Establecer momentos dentro del día para que los empleados reconozcan públicamente el trabajo bien hecho de sus compañeros puede mejorar la moral y fortalecer el espíritu de equipo. Estos reconocimientos pueden ser simples agradecimientos o premios simbólicos, pero su impacto en la cohesión del equipo es significativo. Estas dinámicas, implementadas regularmente, pueden tener un impacto positivo en la cultura organizacional, mejorando la productividad, la moral y la capacidad del equipo para trabajar de manera conjunta y efectiva (Aguayo & Moreira, 2020).

## **2.2. Importancia de la(s) Variable(s) o Tópico(s) Clave**

Castro (2020) afirma que la comunicación interna es un pilar fundamental en el éxito de cualquier organización moderna. En un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico, mantener una comunicación fluida y efectiva dentro de la empresa es esencial para asegurar que todos los empleados estén alineados con los objetivos estratégicos. Esto no solo fortalece el entendimiento común de la misión y visión de la organización, sino que también facilita la implementación de estrategias, la adaptación a los cambios y la consecución de metas colectivas.

Por otro lado, Charry (2018) da a conocer que juega un papel crucial en el fortalecimiento de la cultura organizacional. A través de ella, se transmiten los valores, normas y expectativas que definen la identidad de la empresa. Esto ayuda a crear un sentido de pertenencia y compromiso entre los empleados, lo que se traduce en una mayor lealtad. En un mundo donde el talento humano es uno de los activos más valiosos, una comunicación interna efectiva puede ser la clave para retener a los mejores empleados, reducir la rotación de personal y crear un ambiente de trabajo positivo.

Otro aspecto vital de la comunicación interna como lo presenta Fonseca (2020) es su impacto en la gestión del cambio. En una era donde las organizaciones deben adaptarse rápidamente a nuevas tecnologías, cambios en el mercado y otras dinámicas externas, la comunicación interna se convierte en una herramienta indispensable para guiar a los empleados a través de estos procesos. Una comunicación clara y transparente puede reducir la resistencia al cambio, proporcionar seguridad y apoyo, y asegurar que los empleados comprendan y acepten las nuevas direcciones estratégicas de la empresa.

Finalmente, Idrovo (2020) afirma que es esencial para la gestión de crisis. En situaciones de emergencia o incertidumbre, una comunicación rápida y precisa dentro de la organización puede prevenir el pánico, reducir el impacto negativo y permitir una respuesta coordinada y efectiva. Mantener a los empleados informados y alineados durante una crisis es clave para proteger la reputación de la empresa y asegurar la continuidad del negocio.

Montenegro (2020) *team building* es de vital importancia para el éxito y el desarrollo de cualquier organización, ya que desempeña un papel crucial en la creación de equipos de trabajo sólidos y eficaces. En un entorno empresarial donde la colaboración y la interacción entre los empleados son fundamentales, el *team building* se convierte en una herramienta estratégica para fomentar la cohesión del grupo. A través de actividades diseñadas para mejorar la comunicación, resolver conflictos y fortalecer las relaciones, el *team building* permite que los empleados trabajen de manera más armoniosa y coordinada, lo que se traduce en un aumento de la productividad y la eficiencia.

Uría & Páez (2022) describe que el *team building* es esencial para mejorar el clima laboral y aumentar la motivación de los empleados. Al participar en actividades

de *team building*, los miembros del equipo se sienten valorados y reconocidos, lo que refuerza su sentido de pertenencia a la organización. Esto no solo mejora la moral del equipo, sino que también reduce la rotación de personal y eleva los niveles de satisfacción laboral. Un equipo motivado y comprometido es más propenso a aportar ideas innovadoras y a enfrentar los desafíos con una actitud positiva, lo que impulsa el crecimiento y la competitividad de la empresa.

Otra razón postula Canchihuaman & Medrano (2020) por la que el *team building* es importante radica en su capacidad para desarrollar habilidades clave, como el liderazgo y la resolución de problemas. A través de ejercicios diseñados para desafiar a los empleados y sacar lo mejor de ellos, el *team building* ayuda a identificar y potenciar el talento dentro de la organización. Los miembros del equipo aprenden a asumir roles de liderazgo, a tomar decisiones en conjunto y a apoyarse mutuamente en la consecución de objetivos comunes. Esto no solo fortalece la estructura interna del equipo, sino que también prepara a la organización para enfrentar cambios y adaptarse a nuevas circunstancias de manera más efectiva.

Finalmente, Ochoa (2021) afirma que el *team building* contribuye a la construcción de una cultura organizacional más sólida y unida. Al promover la confianza y el respeto mutuo, estas actividades ayudan a crear un ambiente de trabajo donde todos los miembros se sienten parte integral del equipo y están alineados con los valores y objetivos de la empresa. Una cultura organizacional cohesiva, respaldada por un fuerte espíritu de equipo, es esencial para el éxito a largo plazo de cualquier organización, ya que fomenta la lealtad, el compromiso y el desempeño excepcional de los empleados.

### 2.3. Análisis Comparativo

**Tabla 3**

*Análisis comparativo*

Variable	Autor	Definición	Comentario
	(Cortés, 2009)	“La comunicación Interna necesita implementar mediciones periódicas y planificadas para evaluar no sólo la efectividad de los mensajes y los medios sino para evaluar la gestión de la comunicación en su contexto global”.	Subraya la importancia de la evaluación continua en la comunicación interna, destacando que no solo es crucial medir la efectividad de los mensajes y medios utilizados, sino también evaluar la gestión global de la comunicación.
Comunicación interna	(Marchiori, 2011)	“La comunicación interna es un proceso complejo, multidimensional e imprescindible para el desarrollo de las organizaciones. El abordaje del diálogo es presentado y discutido en una perspectiva de negociación social del significado, siendo fundamental exponer sobre las cuestiones de relacionamiento”	se introduce el concepto de la comunicación como un proceso de negociación social del significado, lo que implica que la interacción y el relacionamiento entre los empleados son fundamentales para construir un entendimiento compartido y una cultura organizacional fuerte.
	(Lee, 1997, p. 1)	“El proceso de comunicación interna deben reflejar el hecho de que comunicación es un medio, no un fin para el suceso, siendo el propósito indispensable del trabajo de comunicación, mejorar el desempeño de los negocios de la organización”.	Esta definición destaca que la comunicación interna debe ser vista como un medio para alcanzar objetivos mayores, como mejorar el desempeño de la organización, y no como un fin en sí mismo.

Tabla 4

Análisis comparativo

Variable	Autor	Definición	Comentario
	(Canchihuaman & Medrano, 2020)	Conjunto de actividades para mejorar la cohesión y comunicación en un equipo de trabajo.	Esta definición destaca la importancia del <i>team building</i> como una herramienta para fortalecer la unión y la comunicación entre los miembros del equipo, lo que es fundamental para un entorno de trabajo colaborativo.
Team building	(Ochoa, 2021)	Proceso destinado a desarrollar habilidades de liderazgo y resolución de problemas en el equipo.	Aquí se subraya el valor del <i>team building</i> en el desarrollo de competencias clave dentro del equipo, lo que no solo beneficia a los individuos, sino que también mejora el rendimiento global del equipo.
	(Aguilar, 2021)	Estrategia para aumentar la motivación y el compromiso de los empleados.	Esta definición resalta cómo el <i>team building</i> puede ser un factor decisivo para elevar la moral y el compromiso de los empleados, contribuyendo así a una mayor satisfacción y retención del talento en la empresa.

## 2.4. Análisis Crítico

La comunicación interna es una función en las organizaciones modernas, desempeñando un papel crucial en la cohesión y el rendimiento del equipo. Sin embargo, su eficacia no está exenta de desafíos. A pesar de que la comunicación interna busca promover un flujo de información transparente y mejorar la colaboración, a menudo se enfrenta a problemas como la falta de claridad en los mensajes, la resistencia al cambio y las barreras jerárquicas. Estos problemas pueden conducir a malentendidos, conflictos y una disminución en la moral de los empleados. Además, la comunicación interna debe ser abordada como un proceso dinámico que requiere evaluaciones periódicas y ajustes constantes para adaptarse a las cambiantes necesidades organizacionales. En muchos casos, la implementación de herramientas y estrategias adecuadas puede mejorar significativamente la comunicación interna, pero es fundamental que estas soluciones estén alineadas con la cultura y los objetivos de la organización para ser verdaderamente efectivas.

El *team building*, como estrategia para mejorar la cohesión y el rendimiento de los equipos de trabajo, ofrece una variedad de beneficios y desafíos que deben ser considerados en su implementación. En esencia, el *team building* busca fortalecer las relaciones entre los miembros del equipo, mejorar la comunicación, y desarrollar habilidades clave como el liderazgo y la resolución de problemas. Cuando se ejecuta de manera efectiva, puede conducir a una mayor colaboración, una mejor moral y un aumento en la productividad. Sin embargo, su éxito depende en gran medida de la adecuación de las actividades al contexto específico de la organización y a las necesidades particulares del equipo.

La comunicación se plasma entre dos o más personas. Además de transmitir significado, este proceso también necesita ser entendido. La comunicación se convierte en un proceso de transmitir información, ideas, emociones y pensamientos entre individuos o grupos. Este proceso puede realizarse a través de diversos medios, como el lenguaje hablado o escrito, gestos, señales, y tecnologías de la información. Así mismo, es un proceso inherente a cualquier actividad en la que participen personas, ya que necesitan cooperar y transmitir información y mensajes; la necesidad de que esta comunicación sea sistemática con una adecuada planificación para que pueda realizarse de forma correcta y eficiente.

La definición menciona tres conceptos clave: interacción, retroacción y proacción. La interacción se refiere al intercambio de mensajes entre dos o más sujetos, lo cual es fundamental para que ocurra la comunicación. La retroacción, o *feedback*, es la respuesta que se obtiene del receptor del mensaje, lo que permite ajustar y mejorar la comunicación.

Las dinámicas de *team building* deben ser cuidadosamente seleccionadas y adaptadas para evitar la superficialidad y asegurar que los objetivos propuestos sean alcanzados. Además, el *team building* debe ser visto como un proceso continuo y no como una solución puntual, ya que la integración y la confianza construidas durante estas actividades requieren mantenimiento y refuerzo constante. La clave para un equipo cohesivo y eficaz radica en una integración equilibrada de estas actividades dentro de una cultura organizacional que promueva la comunicación abierta y el desarrollo continuo. Por lo tanto, aunque el *team building* puede ser una herramienta poderosa para mejorar el rendimiento del equipo, su implementación debe ser estratégica y alineada con los objetivos a largo plazo de la organización para maximizar su impacto.

## Capítulo III Marco Referencial

### 3.1. Reseña Histórica

El Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de San Francisco de Pueblo Viejo es una entidad pública cuya misión es gestionar y promover el desarrollo sostenible del cantón San Francisco de Pueblo Viejo, ubicado en la provincia de Los Ríos, Ecuador. La historia del GAD se remonta a su fundación en el siglo XX, cuando se estableció como una organización clave para la administración local y la perfección de la calidad de vida de sus ciudadanos (Alcaldía Ciudadana de Pueblo Viejo, 2023).

Desde su creación, el GAD de San Francisco de Pueblo Viejo ha pasado por diversas transformaciones administrativas y estructurales, adaptándose a los cambios en la legislación nacional y a las necesidades emergentes de la comunidad. En las últimas décadas, el GAD ha enfocado sus esfuerzos en áreas cruciales como infraestructura, educación, salud, y desarrollo económico, siempre buscando el bienestar integral de sus habitantes (Alcaldía Ciudadana de Pueblo Viejo, 2023).

GAD de San Francisco de Pueblo Viejo se basa en valores fundamentales como la transparencia, la equidad, la participación ciudadana y la sostenibilidad. La misión del GAD es ser un ente promotor de políticas públicas inclusivas que impulsen el desarrollo económico, social y ambiental del cantón, garantizando la equidad y justicia social para todos sus habitantes. La visión del GAD es ser reconocido como un modelo de gestión eficiente y participativa a nivel nacional, destacándose por su capacidad para implementar proyectos innovadores y sostenibles que mejoren la calidad de vida de la comunidad. Los valores que guían al GAD incluyen el compromiso con la comunidad, la responsabilidad social, la transparencia en la gestión pública y la eficiencia en el uso de los recursos (Alcaldía Ciudadana de Pueblo Viejo, 2023).

## **3.2. Filosofía Organizacional**

La filosofía organizacional del GAD de San Francisco de Pueblo Viejo se basa en valores fundamentales como la transparencia, la equidad, la participación ciudadana y la sostenibilidad.

### **3.2.1. Misión**

En su sitio web la misión del GAD Pueblo Viejo es (2023):

La misión del GAD Planificar, implementar y sostener las acciones del desarrollo sustentable del Cantón San Francisco de Pueblo Viejo, dinamizando los servicios públicos con calidad, eficiencia, y eficacia, que aseguren el bienestar social, económico y ambiental de la población, con la participación directa y efectiva de los diferentes actores sociales dentro de un marco de conservación ambiental, transparencia, moral y ética institucional e individual de sus servidores, a efecto de alcanzar y cumplir el mandato constitucional del buen vivir.

### **3.2.2. Visión**

En su sitio web la misión del GAD Pueblo Viejo es (2023):

La visión del GAD es ser reconocido como un modelo de gestión eficiente y participativa a nivel nacional, destacándose por su capacidad para implementar proyectos innovadores y sostenibles que mejoren la calidad de vida de la comunidad.

### **3.2.3. Valores**

Los valores que guían al GAD incluyen el compromiso con la comunidad, la responsabilidad social, la transparencia en la gestión pública y la eficiencia en el uso de los recursos.

### **3.2.4. Objetivos**

Los objetivos del GAD son:

Planificar el desarrollo cantonal y formular los Planes de Ordenamiento Territorial, en alineación con la planificación nacional, regional, provincial y parroquial. Esto se realizará con el propósito de regular el uso y ocupación del suelo urbano y rural, respetando la interculturalidad, la plurinacionalidad y la diversidad.

Ejercer el control sobre el uso y ocupación del suelo en el cantón para asegurar el cumplimiento de las normativas establecidas.

Planificar, construir y mantener la vialidad urbana, garantizando una infraestructura vial adecuada y funcional.

Prestar los servicios públicos esenciales, que incluyen agua potable, alcantarillado, depuración de aguas residuales, manejo de desechos sólidos, actividades de saneamiento ambiental y otros servicios establecidos por la ley.

Crear, modificar, exonerar o suprimir tasas, tarifas y contribuciones especiales mediante ordenanzas para la regulación de servicios y mejoras en el cantón.

Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte terrestre dentro de la circunscripción cantonal, asegurando un sistema de transporte eficiente y seguro.

Planificar, construir y mantener la infraestructura física para salud y educación, así como los espacios públicos destinados al desarrollo social, cultural y deportivo, conforme a las disposiciones legales.

Preservar, mantener y difundir el patrimonio arquitectónico, cultural y natural del cantón, incluyendo la construcción de espacios públicos para su promoción.

Elaborar y administrar los catastros inmobiliarios tanto urbanos como rurales para una gestión adecuada del territorio.

Delimitar, regular, autorizar y controlar el uso de playas, lechos de ríos y lagunas, cumpliendo con las limitaciones establecidas por la ley.

Preservar y garantizar el acceso efectivo de las personas a las riberas de ríos y lagunas para su uso y disfrute.

Regular, autorizar y controlar la explotación de materiales áridos y pétreos en los lechos de los ríos y canteras, asegurando prácticas sostenibles y legales.

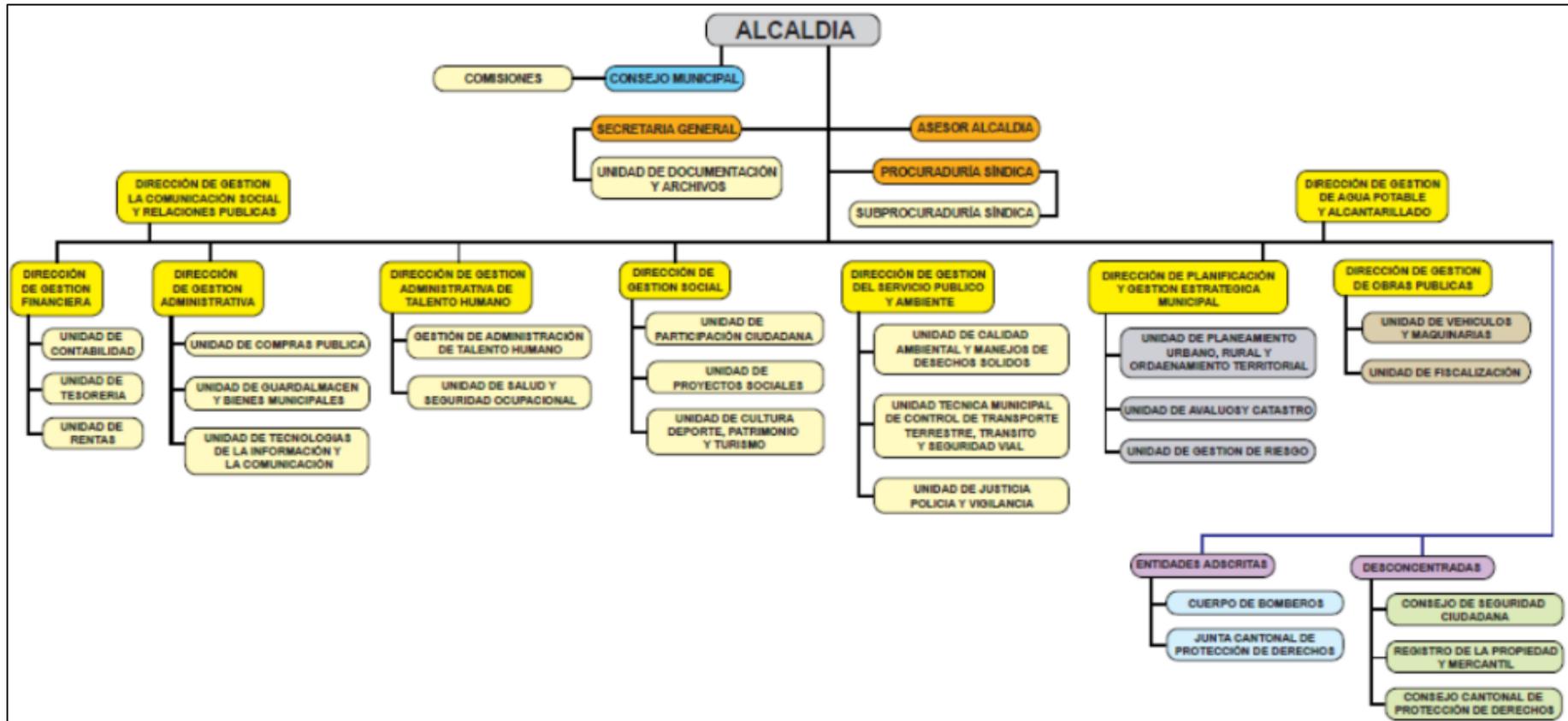
Gestionar los servicios de prevención, protección, socorro y extinción de incendios para garantizar la seguridad y protección de la comunidad.

Gestionar la cooperación internacional para apoyar y cumplir con las competencias del cantón de manera efectiva.

### 3.3. Diseño Organizacional

Figura 1

Organigrama GAD San Francisco de Pueblo Viejo



Nota. Tomado de Organigrama de la institución, por GAD San Francisco de Pueblo Viejo, 2024, ([https://drive.google.com/file/d/19ptvj2ZFwqeVu92IRxqCrtr4vFZ5RfMV/view?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/file/d/19ptvj2ZFwqeVu92IRxqCrtr4vFZ5RfMV/view?usp=drive_link)).

El diseño organizacional del GAD de San Francisco de Pueblo Viejo está estructurado para facilitar una gestión efectiva y eficiente de los recursos y servicios públicos. La estructura organizativa se divide en diversas áreas funcionales, cada una con responsabilidades específicas que contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales.

- **Alcaldía:** Encabeza la administración municipal y asume la responsabilidad de la planificación estratégica y la representación del GAD ante otras entidades.
- **Consejo Municipal:** Órgano colegiado encargado de tomar decisiones y aprobar políticas y regulaciones locales.
- **Dirección de Obras Públicas:** Se encarga del desarrollo, construcción y mantenimiento de la infraestructura del cantón, incluyendo vías, puentes y edificaciones públicas.
- **Dirección de Desarrollo Social:** Gestiona programas y proyectos destinados a mejorar la calidad de vida en áreas como salud, educación y vivienda.
- **Dirección de Planificación:** Se ocupa de la planificación, seguimiento y coordinación de proyectos y obras, garantizando su conformidad con los planes de desarrollo del cantón.
- **Dirección Financiera:** Administra los recursos económicos del GAD, abarcando la elaboración del presupuesto y la gestión de ingresos y egresos.
- **Dirección de Gestión Ambiental:** Fomenta prácticas sostenibles y la protección del medio ambiente dentro del cantón.

### **3.4. Productos y/o Servicios**

El GAD de San Francisco de Pueblo Viejo ofrece una amplia gama de servicios públicos diseñados para satisfacer las necesidades de la comunidad. Estos servicios

incluyen:

- **Infraestructura y Obras Públicas:** Construcción y mantenimiento de caminos, puentes, sistemas de agua potable y alcantarillado.
- **Salud:** Programas de salud pública, campañas de vacunación y apoyo a centros de salud locales.
- **Educación:** Apoyo a instituciones educativas, becas y programas de alfabetización.
- **Desarrollo Económico:** Fomento de la actividad económica local a través de proyectos de desarrollo agrícola, apoyo a emprendimientos y capacitación laboral.
- **Servicios Sociales:** Atención a grupos vulnerables, programas de inclusión social y promoción de la equidad de género.
- **Medio Ambiente:** Iniciativas de reforestación, manejo de residuos sólidos y educación ambiental.

### 3.5. Diagnóstico Organizacional

Tabla 5

Diagnóstico FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizativa bien definida y funcional.</li> <li>• Compromiso con la transparencia y la participación ciudadana.</li> <li>• Amplia gama de servicios públicos que atienden diversas necesidades comunitarias.</li> <li>• Compromiso Institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos limitados para la implementación de proyectos a gran escala.</li> <li>• Dependencia de financiamiento externo y de transferencias del gobierno central.</li> <li>• Necesidad de mejorar la capacitación y el desarrollo profesional del personal.</li> <li>• Brechas en la comunicación.</li> <li>• Operación aislada de equipos</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencial para desarrollar proyectos innovadores y sostenibles.</li> <li>• Crecimiento en la participación ciudadana y colaboración con el sector privado.</li> <li>• Acceso a fondos y programas de Cooperación internacional para el desarrollo local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en la legislación nacional que puedan afectar la autonomía y financiamiento del GAD.</li> <li>• Problemas ambientales como el cambio climático que requieren respuestas rápidas y efectivas.</li> <li>• Desafíos económicos y sociales que pueden impactar la demanda de servicios públicos.</li> </ul>

#### 3.5.1. Análisis FODA

**3.5.1.1. Fortalezas.** Una de las fortalezas destacadas del GAD de San Francisco de Pueblo Viejo es su estructura organizativa bien definida y funcional. La clara delineación de roles y responsabilidades dentro de la institución permite una gestión ordenada y eficiente de los recursos. Esta estructura facilita la implementación

de procesos y procedimientos estandarizados, lo que contribuye a una operativa más fluida y menos propensa a confusiones internas. La funcionalidad de esta organización asegura que cada área pueda cumplir sus objetivos específicos mientras contribuye al bienestar general del cantón.

Otro punto fuerte del GAD es su compromiso con la transparencia y la participación ciudadana. La institución se esfuerza por mantener abiertos los canales de comunicación con la comunidad, promoviendo una cultura de rendición de cuentas y apertura. Esta transparencia no solo fomenta la confianza pública, sino que también facilita la participación activa de los ciudadanos en la toma de decisiones y en la supervisión de la gestión municipal. La participación ciudadana ayuda a garantizar que las políticas y servicios sean relevantes y ajustados a las verdaderas necesidades de la comunidad.

Además, el GAD cuenta con una amplia gama de servicios públicos que abordan diversas necesidades comunitarias. Esta variedad de servicios permite al GAD atender un amplio espectro de demandas, desde infraestructura y saneamiento hasta educación y salud. La capacidad para ofrecer estos servicios de manera integral contribuye significativamente a la calidad de vida de los residentes del cantón y refuerza el papel del GAD como un actor clave en el desarrollo local.

Finalmente, el compromiso institucional del GAD de San Francisco de Pueblo Viejo destaca como una fortaleza crucial. Este compromiso refleja la dedicación de la administración y el personal hacia la misión y visión de la institución, así como su disposición para enfrentar desafíos y buscar mejoras continuas. La cohesión y el entusiasmo dentro del equipo institucional son factores que impulsan la eficacia de las políticas y programas implementados, consolidando aún más el impacto positivo del GAD en la comunidad.

**3.5.1.2. Oportunidades.** El Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de San Francisco de Pueblo Viejo presenta un significativo potencial para desarrollar proyectos innovadores y sostenibles, lo que le permite implementar soluciones creativas y de largo plazo para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presentan. Este potencial se ve complementado por un crecimiento en la participación ciudadana y la colaboración con el sector privado, aspectos que enriquecen la capacidad del GAD para llevar a cabo iniciativas efectivas y adaptadas a las necesidades reales de la comunidad. La creciente involucración de los ciudadanos y la cooperación con empresas privadas facilitan la co-creación de proyectos que no solo responden a las expectativas locales, sino que también fomentan un desarrollo económico y social más robusto. Además, el acceso a fondos y programas de cooperación internacional para el desarrollo local refuerza esta capacidad, al proporcionar recursos financieros y técnicos esenciales para la ejecución de proyectos de gran impacto. La combinación de estos elementos fortalece la posición del GAD para impulsar el progreso del cantón y mejorar la calidad de vida de sus habitantes de manera sostenible y eficaz.

**3.5.1.3. Debilidades.** El Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de San Francisco de Pueblo Viejo enfrenta varias debilidades significativas que afectan su capacidad para operar de manera óptima. Entre estas debilidades se encuentran los recursos limitados para la implementación de proyectos a gran escala, lo que restringe la capacidad de la institución para llevar a cabo iniciativas ambiciosas que podrían tener un impacto considerable en el desarrollo local. Además, la dependencia de financiamiento externo y de transferencias del gobierno central crea una vulnerabilidad financiera que puede limitar la autonomía del GAD y su capacidad para planificar a

largo plazo. La necesidad de mejorar la capacitación y el desarrollo profesional del personal es otra debilidad, ya que la falta de formación adecuada puede afectar la eficacia del equipo en la ejecución de proyectos y la gestión de recursos. Las brechas en la comunicación internas han llevado a malentendidos y a una disminución en la eficiencia operativa, lo que complica la toma de decisiones y la coordinación entre áreas. Finalmente, la operación aislada de los equipos dentro del GAD limita la colaboración y el intercambio de ideas, lo que impide la creación de sinergias y afecta la cohesión del equipo. Estas debilidades deben abordarse para mejorar la funcionalidad y el impacto del GAD en la comunidad.

**3.5.1.4. Amenazas.** El Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de San Francisco de Puebloviejo enfrenta varias debilidades críticas que afectan su operatividad y capacidad de respuesta. Los cambios en la legislación nacional representan una amenaza significativa, ya que pueden impactar tanto la autonomía del GAD como su acceso a financiamiento, lo que podría limitar su capacidad para implementar políticas y proyectos locales de manera efectiva. Además, los problemas ambientales, como el cambio climático, exigen respuestas rápidas y efectivas, y la falta de recursos o estrategias adecuadas para abordar estos desafíos puede poner en riesgo la sostenibilidad del desarrollo cantonal. Por otro lado, los desafíos económicos y sociales emergentes pueden influir en la demanda de servicios públicos, generando una presión adicional sobre los recursos del GAD y complicando la planificación y provisión de servicios esenciales para la comunidad. La combinación de estos factores crea un entorno de incertidumbre y presión que puede afectar la eficiencia y la eficacia del GAD en el cumplimiento de sus objetivos.

## Capítulo IV Resultados

### 4.1. Diagnóstico Situacional de la Comunicación Interna

Para iniciar el diagnóstico de la comunicación interna en el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de San Francisco de Pueblo Viejo, es crucial comprender las áreas que requieren atención y mejora. La comunicación interna efectiva es fundamental para el funcionamiento óptimo de cualquier organización, y en el contexto del GAD, esta función se vuelve aún más esencial dado el impacto directo en la coordinación de servicios y en el bienestar de los empleados. A través de un análisis exhaustivo, se busca identificar las brechas actuales en la comunicación y desarrollar estrategias que permitan una integración más fluida y eficiente entre los diferentes departamentos.

En esta fase inicial, se utilizarán dos herramientas clave para recopilar información valiosa sobre el estado actual de la comunicación interna. Primero, se aplicará una encuesta diseñada para capturar datos cuantitativos sobre las percepciones y experiencias de los empleados en relación con la comunicación dentro de la institución. Esta encuesta permitirá obtener una visión clara de la efectividad de los canales de comunicación existentes y de los problemas recurrentes que afectan la productividad y el ambiente laboral.

Complementando la encuesta, se implementará una guía de observación que facilitará la recolección de datos cualitativos. La observación directa de las dinámicas diarias y las interacciones entre los equipos proporcionará una comprensión más profunda de los desafíos y las barreras que no siempre son evidentes a través de encuestas. Esta herramienta permitirá al investigador capturar comportamientos y patrones comunicativos en su entorno natural, ayudando a identificar áreas específicas de conflicto o malentendidos.

El objetivo de estas actividades es obtener una imagen completa y detallada de la comunicación interna en el GAD de San Francisco de Pueblo Viejo. Con los datos recolectados a través de la encuesta y la guía de observación, se podrá realizar un diagnóstico preciso de los problemas existentes y desarrollar soluciones efectivas para mejorar la interacción y la cooperación entre los miembros de la organización. Este diagnóstico será fundamental para diseñar e implementar estrategias de *Team Building* que respondan a las necesidades reales y promuevan un entorno laboral más cohesivo y productivo.

#### **4.1.1. Guía de Observación para la Comunicación Interna en el GAD San Francisco de Pueblo Viejo**

---

**Objetivo:** Identificar comportamientos y dinámicas relacionadas con la comunicación interna y la colaboración entre los equipos de trabajo.

---

##### **Ítems de Observación**

##### **Claridad en la Comunicación de Tareas**

**Descripción:** Observa si las tareas y responsabilidades se comunican claramente a los miembros del equipo.

##### **Criterios de Evaluación:**

- Mensajes claros y específicos.
- Confusión o ambigüedad en las instrucciones.

##### **Frecuencia de Comunicación**

**Descripción:** Determina la frecuencia con la que se realizan reuniones o intercambios de información entre equipos.

##### **Criterios de Evaluación:**

- Reuniones regulares y planificadas.
- Espacios para actualizaciones informales.

##### **Canales de Comunicación Utilizados**

**Descripción:** Evalúa los canales de comunicación empleados por los equipos (correo electrónico, reuniones presenciales, plataformas digitales).

##### **Criterios de Evaluación:**

- Variedad de canales utilizados.
- Efectividad y accesibilidad de los canales.

##### **Interacción entre Departamentos**

---

---

**Descripción:** Observa el nivel de interacción entre diferentes departamentos y equipos.

**Criterios de Evaluación:**

- Colaboración activa y coordinada.
- Aislamiento o falta de comunicación entre departamentos.

**Resolución de Conflictos**

**Descripción:** Analiza cómo se abordan y resuelven los conflictos comunicativos.

**Criterios de Evaluación:**

- Procedimientos claros para la resolución de conflictos.
- Efectividad en la solución de problemas.

**Accesibilidad de la Información**

**Descripción:** Verifica si la información importante es fácilmente accesible para todos los miembros del equipo.

**Criterios de Evaluación:**

- Disponibilidad y transparencia de la información.
- Dificultades para acceder a datos relevantes.

**Feedback y Retroalimentación**

**Descripción:** Observa cómo se proporciona y recibe *feedback* dentro de los equipos.

**Criterios de Evaluación:**

- Frecuencia y constructividad del *feedback*.
- Actitud de receptividad y apertura a las críticas.

**Participación en Reuniones**

**Descripción:** Evalúa el nivel de participación activa durante las reuniones de equipo.

**Criterios de Evaluación:**

- Contribuciones y aportaciones de los miembros.
- Dominio de la conversación por unos pocos.

**Actitudes hacia la Comunicación**

**Descripción:** Examina las actitudes y comportamientos generales hacia la comunicación interna.

**Criterios de Evaluación:**

- Actitud positiva o negativa hacia el intercambio de información.
- Resistencia o disposición para colaborar.

**Acciones de Integración**

**Descripción:** Observa si se llevan a cabo actividades de integración y Team Building.

**Criterios de Evaluación:**

- Frecuencia y tipo de actividades.
- Participación y entusiasmo de los empleados.

**Eficiencia en la Transmisión de Mensajes**

**Descripción:** Mide la eficacia con la que los mensajes son transmitidos y comprendidos.

**Criterios de Evaluación:**

- Exactitud y comprensión de los mensajes enviados.
-

- 
- Confusiones o malentendidos frecuentes.

**Disponibilidad de Recursos para la Comunicación**

**Descripción:** Verifica si los equipos tienen acceso a los recursos necesarios para una comunicación efectiva.

**Criterios de Evaluación:**

- Herramientas y tecnologías disponibles.
- Limitaciones en el uso de recursos.

**Uso de Lenguaje Profesional**

**Descripción:** Observa el uso del lenguaje profesional y la formalidad en las interacciones.

**Criterios de Evaluación:**

- Uso apropiado y profesional del lenguaje.
- Informalidades o falta de respeto en la comunicación.

**Transparencia en la Comunicación de Decisiones**

**Descripción:** Analiza cómo se comunican las decisiones importantes a los equipos.

**Criterios de Evaluación:**

- Claridad y transparencia en la comunicación de decisiones.
- Desinformación o falta de claridad.

**Interacción Social y Relaciones Interpersonales**

**Descripción:** Examina la calidad de las interacciones sociales y relaciones entre los empleados.

**Criterios de Evaluación:**

- Relaciones colaborativas y amigables.
  - Conflictos personales o falta de interacción.
- 

**4.1.1.1. Resultados Obtenidos en la Guía de Observación.** En el análisis de las prácticas de comunicación observadas, se detectó una notable falta de claridad en la transmisión de instrucciones para las tareas. En diversas ocasiones, las directrices dadas a los empleados eran imprecisas y carecían de los detalles necesarios para una correcta ejecución. Este problema resultó en una serie de confusiones y errores que requirieron correcciones adicionales, retrasando la entrega de proyectos y disminuyendo la eficiencia general. La ambigüedad en las instrucciones no solo afectó la calidad del trabajo, sino que también generó frustración entre los empleados, quienes tuvieron que recurrir repetidamente a sus supervisores para obtener aclaraciones.

**Frecuencia de comunicación:** Las reuniones entre departamentos se llevaron a cabo de forma esporádica y no se seguía un calendario regular. Esta falta de regularidad en las reuniones resultó en una descoordinación significativa entre los equipos, con una actualización inadecuada sobre el progreso y estado de los proyectos. La ausencia de una rutina estable para las reuniones interdepartamentales generó una desconexión en la información crucial, impidiendo que los equipos trabajaran con la misma visión y objetivos alineados. Esta irregularidad también llevó a la falta de seguimiento oportuno de los temas discutidos, exacerbando problemas que podrían haberse resuelto con una mejor planificación y comunicación.

**Canales de comunicación utilizados:** El correo electrónico fue el canal predominante para la comunicación interna, mientras que las plataformas digitales colaborativas, como herramientas de gestión de proyectos o sistemas de chat en grupo, eran casi inexistentes. Esta dependencia del correo electrónico para todas las formas de comunicación resultó en retrasos significativos en la transmisión de información, ya que los correos importantes a menudo se perdían entre otros mensajes menos relevantes. Además, la falta de plataformas colaborativas limitó la capacidad de los equipos para intercambiar información de manera rápida y eficiente, afectando la capacidad de respuesta y la agilidad en la toma de decisiones.

**Interacción entre departamentos:** Se observó un alto grado de aislamiento entre los diferentes departamentos dentro del GAD. Los equipos tendían a trabajar de manera independiente, con escaso intercambio de información entre ellos. Este aislamiento interdepartamental impidió la colaboración efectiva en proyectos conjuntos y limitó la posibilidad de compartir conocimientos y recursos. La falta de interacción entre departamentos resultó en una menor integración de esfuerzos y en una disminución de la sinergia que podría haber beneficiado a la institución en su

conjunto. La falta de colaboración también afectó negativamente el espíritu de equipo y la cohesión organizacional.

**Resolución de conflictos:** La observación reveló la ausencia de procedimientos claros y efectivos para la resolución de conflictos dentro del GAD. Las disputas comunicativas y los malentendidos entre empleados a menudo permanecían sin resolución, lo que generó un ambiente de trabajo tenso y conflictivo. La falta de un protocolo establecido para abordar y resolver conflictos contribuyó a una escalada de tensiones que afectó la moral del equipo y la cooperación entre los miembros. La incapacidad para resolver los conflictos de manera efectiva también impactó la eficiencia operativa y la armonía en el ambiente laboral.

**Accesibilidad de la información:** Se identificó que la información relevante para los empleados no siempre estaba fácilmente disponible, lo que llevó a malentendidos y a una falta de sincronización en las tareas. La información crucial a menudo estaba almacenada en ubicaciones difíciles de acceder o no se distribuía de manera uniforme entre todos los miembros del equipo. Esta falta de accesibilidad provocó retrasos en la toma de decisiones y en la ejecución de tareas, así como una disminución en la eficiencia general. La falta de una base de datos centralizada y accesible para todos los empleados contribuyó a estos problemas.

**Feedback y retroalimentación:** El *feedback* proporcionado a los empleados era irregular y, en muchos casos, poco constructivo. Las evaluaciones y comentarios sobre el desempeño se daban de manera esporádica y sin una estructura clara, lo que afectó negativamente la moral y el desarrollo profesional de los empleados. La falta de retroalimentación continua y constructiva impidió que los empleados conocieran sus áreas de mejora y limitó su capacidad para ajustar y mejorar su rendimiento. La

ausencia de una política de *feedback* efectiva también redujo la oportunidad para el crecimiento profesional y la mejora continua dentro de la organización.

Participación en reuniones: En las reuniones realizadas, se observó que la participación estaba dominada por un grupo reducido de miembros, mientras que otros permanecían pasivos o desinteresados. Esta dinámica resultó en una falta de diversidad en las opiniones y en una toma de decisiones menos efectiva. La participación desigual en las discusiones impidió que se consideraran todas las perspectivas y opiniones, afectando la calidad de las decisiones tomadas y la implementación de soluciones adecuadas. La falta de un enfoque inclusivo en las reuniones también contribuyó a una sensación de desconexión y desmotivación entre los miembros del equipo menos activos.

Estos resultados destacan problemas críticos en la comunicación interna del GAD de San Francisco de Puebloviejo, evidenciando áreas que requieren intervención inmediata para mejorar la efectividad, la colaboración y el ambiente laboral dentro de la institución. La observación sugiere que se necesitan estrategias para clarificar la comunicación, regular la frecuencia de interacciones, diversificar los canales utilizados, fomentar la colaboración interdepartamental, establecer procedimientos para la resolución de conflictos, mejorar la accesibilidad de la información, optimizar el *feedback* y asegurar una participación equitativa en las reuniones.

#### 4.1.2. Cuestionario Aplicado a los Trabajadores

**Pregunta 1:** ¿Cómo calificaría la claridad de las instrucciones que recibe para realizar su trabajo?

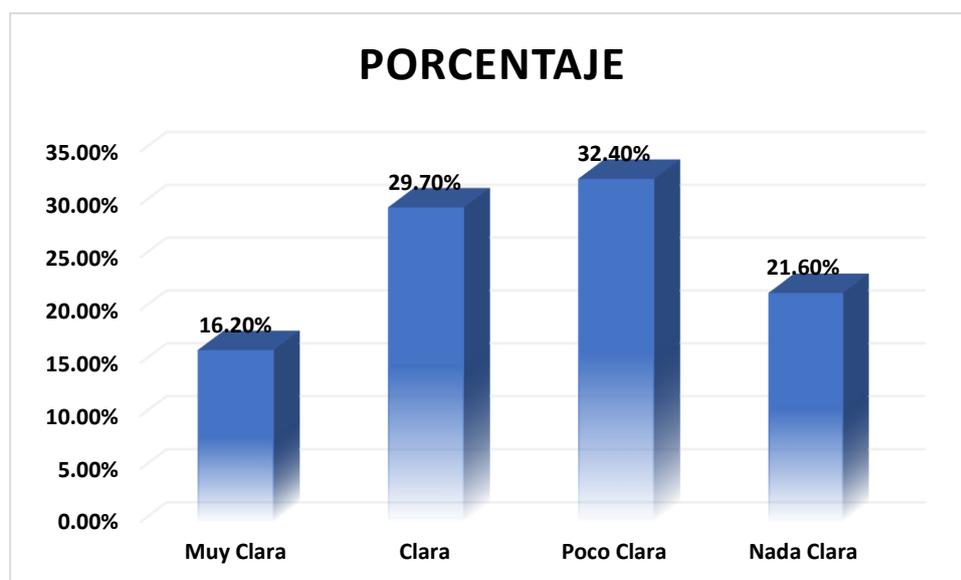
**Tabla 6**

*Claridad de instrucciones*

Escala de Likert	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy Clara	30	16.2%
Clara	55	29.7%
Poco Clara	60	32.4%
Nada Clara	40	21.6%
Total	185	100%

**Figura 2**

*Claridad de instrucciones*



**Interpretación:** La mayoría de los colaboradores (32.4%) considera que las instrucciones que reciben para realizar su trabajo son "poco claras", lo que indica una brecha significativa en la comunicación efectiva. Aunque un 29.7% de los empleados encuentran las instrucciones "claras", el 21.6% opina que son "nada claras", sugiriendo que hay un problema persistente con la precisión y la especificidad en la comunicación de tareas.

**Pregunta 2:** ¿Con qué frecuencia recibe actualizaciones sobre el estado de los proyectos en los que está involucrado?

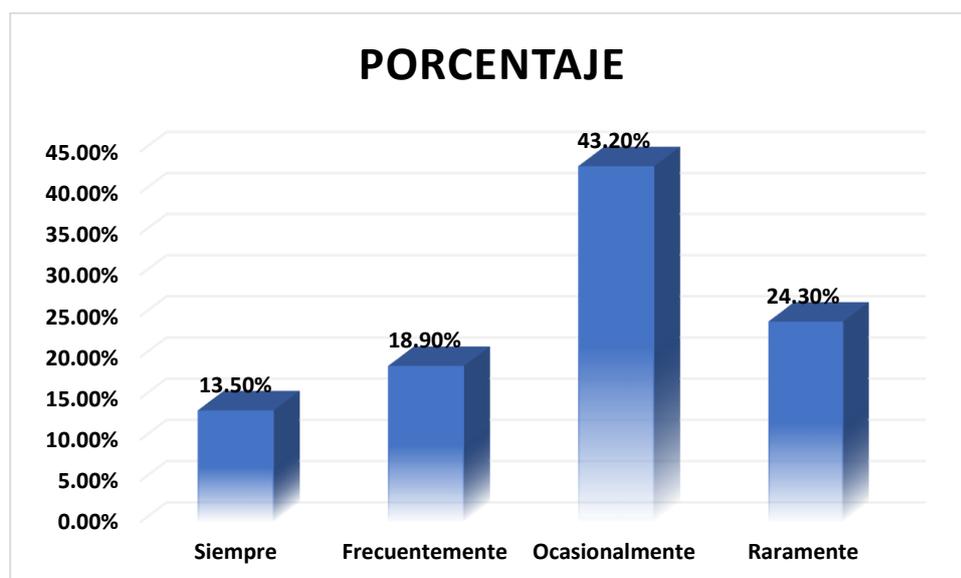
**Tabla 7**

*Frecuencia de actualización de estados de proyectos*

Escala de Likert	Número de Respuestas	Porcentaje
Siempre	25	13.5%
Frecuentemente	35	18.9%
Ocasionalmente	80	43.2%
Raramente	45	24.3%
Total	185	100%

**Figura 3**

*Frecuencia de actualización de estados de proyectos*



**Interpretación:** Una parte significativa de los colaboradores (43.2%) indica que recibe actualizaciones "ocasionalmente" sobre el estado de los proyectos, mientras que el 24.3% recibe actualizaciones "raramente". Esto sugiere que hay una falta de regularidad en la comunicación sobre el progreso de los proyectos, lo que podría estar afectando la coordinación y la eficiencia en el trabajo en equipo.

**Pregunta 3:** ¿Qué tan efectivo considera el uso del correo electrónico como canal principal de comunicación?

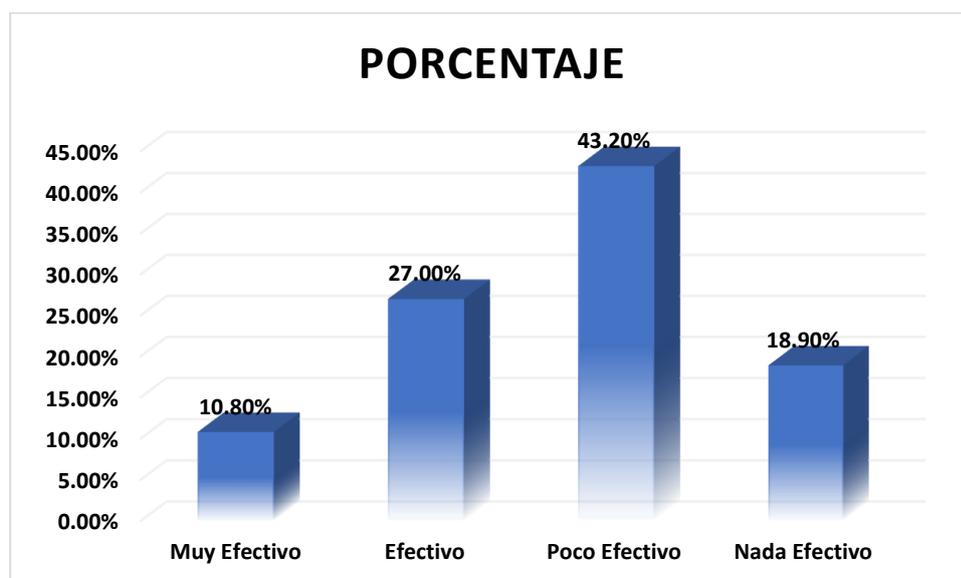
**Tabla 8**

*Efectividad del correo como medio de comunicación*

Escala de Likert	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy Efectivo	20	10.8%
Efectivo	50	27.0%
Poco Efectivo	80	43.2%
Nada Efectivo	35	18.9%
Total	185	100%

**Figura 4**

*Efectividad del correo como medio de comunicación*



**Interpretación:** El 43.2% de los colaboradores considera que el uso del correo electrónico es "poco efectivo" para la comunicación interna, y un 18.9% lo encuentra "nada efectivo". Aunque un 27% lo ve como "efectivo", la percepción general sugiere que el correo electrónico como único canal de comunicación tiene limitaciones significativas y podría estar contribuyendo a los problemas de comunicación observados.

**Pregunta 4:** ¿Cómo evalúa la frecuencia de las reuniones interdepartamentales?

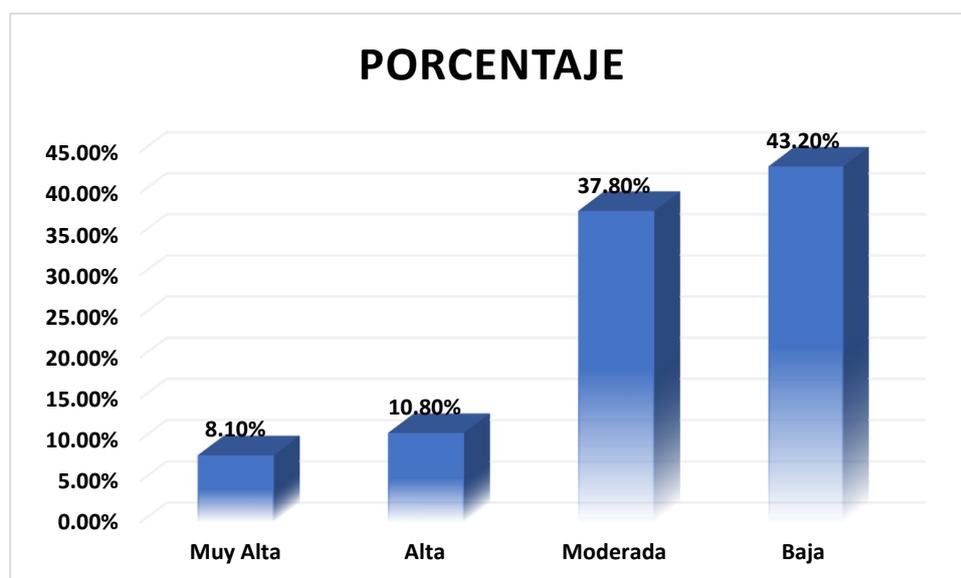
**Tabla 9**

*Frecuencia de reuniones interdepartamentales*

Escala de Likert	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy Alta	15	8.1%
Alta	20	10.8%
Moderada	70	37.8%
Baja	80	43.2%
Total	185	100%

**Figura 5**

*Frecuencia de reuniones interdepartamentales*



**Interpretación:** Un 43.2% de los colaboradores considera que la frecuencia de las reuniones interdepartamentales es "baja", y un 37.8% la encuentra "moderada". La baja frecuencia en las reuniones interdepartamentales puede estar contribuyendo a la descoordinación y falta de sincronización entre equipos, lo que afecta la comunicación y la colaboración efectiva.

**Pregunta 5:** ¿Cómo calificaría la interacción entre los diferentes departamentos?

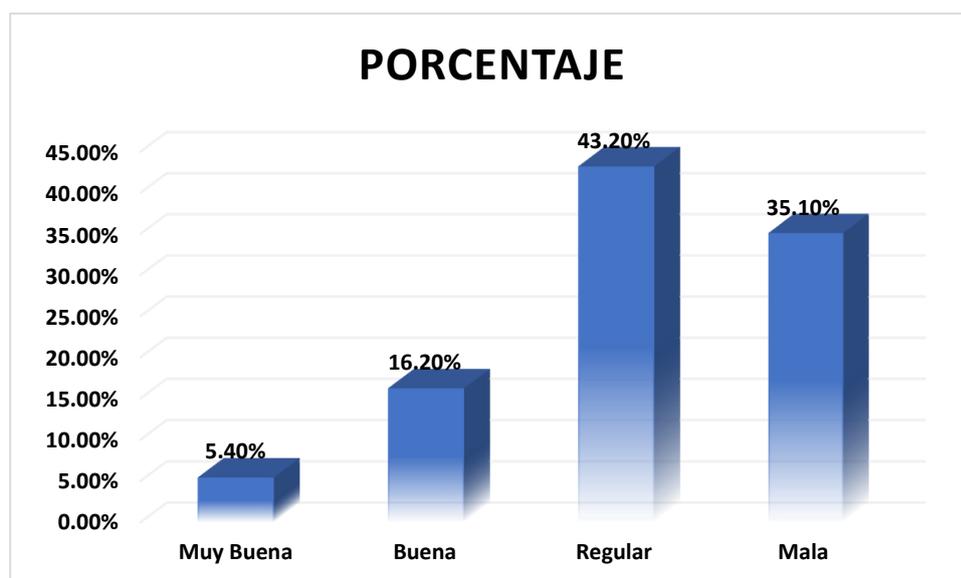
**Tabla 10**

*Interacción entre departamentos*

Escala de Likert	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy Buena	10	5.4%
Buena	30	16.2%
Regular	80	43.2%
Mala	65	35.1%
Total	185	100%

**Figura 6**

*Interacción entre departamentos*



**Interpretación:** La mayoría de los colaboradores (43.2%) califica la interacción entre departamentos como "regular", y un 35.1% la considera "mala". La percepción de la interacción interdepartamental como "mala" o "regular" sugiere que hay problemas significativos en la colaboración entre equipos, lo que puede estar afectando la cohesión y la efectividad general de la organización.

**Pregunta 6:** ¿Con qué facilidad accede a la información necesaria para realizar su trabajo?

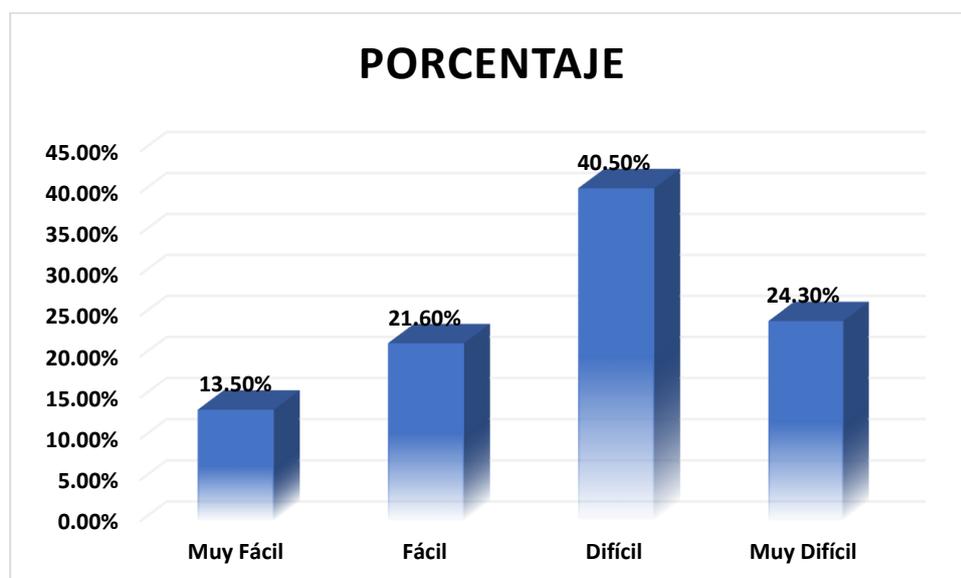
**Tabla 11**

*Facilidad de acceso a la información*

Escala de Likert	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy Fácil	25	13.5%
Fácil	40	21.6%
Difícil	75	40.5%
Muy Difícil	45	24.3%
Total	185	100%

**Figura 7**

*Facilidad de acceso a la información*



**Interpretación:** El 40.5% de los colaboradores encuentra "difícil" acceder a la información necesaria para su trabajo, y un 24.3% lo considera "muy difícil". Solo un 35.1% califica el acceso a la información como "fácil" o "muy fácil", lo que indica que existen problemas en la disponibilidad y accesibilidad de la información dentro de la organización.

**Pregunta 7:** ¿Con qué frecuencia recibe retroalimentación sobre su desempeño?

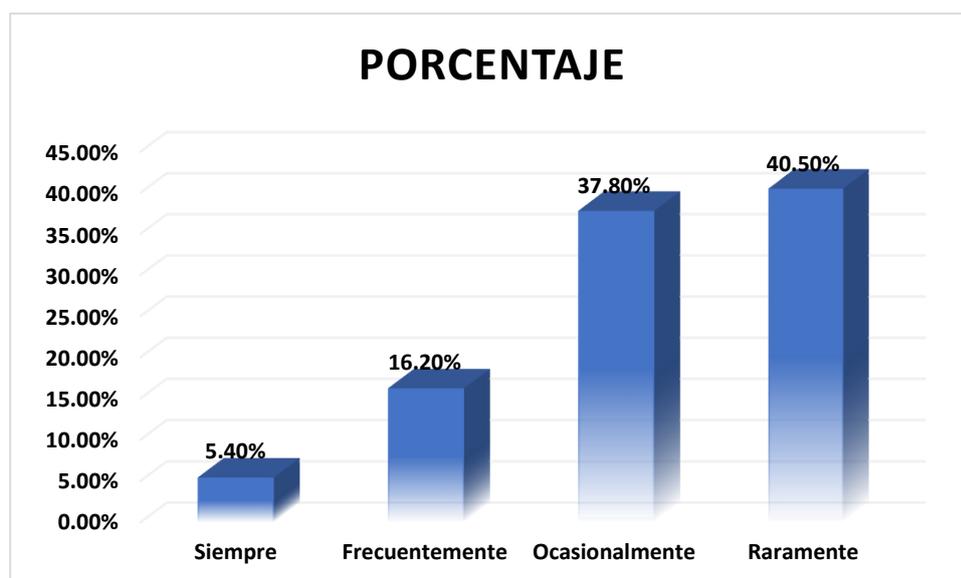
**Tabla 12**

*Frecuencia de retroalimentación*

Escala de Likert	Número de Respuestas	Porcentaje
Siempre	10	5.4%
Frecuentemente	30	16.2%
Ocasionalmente	70	37.8%
Raramente	75	40.5%
Total	185	100%

**Figura 8**

*Frecuencia de retroalimentación*



**Interpretación:** El 40.5% de los colaboradores recibe retroalimentación "raramente", y un 37.8% la recibe "ocasionalmente". Esto sugiere una falta de consistencia en el *feedback* proporcionado, lo que puede estar limitando el desarrollo profesional y la motivación de los empleados.

**Pregunta 8:** ¿Cuál es su percepción sobre la resolución de conflictos en la organización?

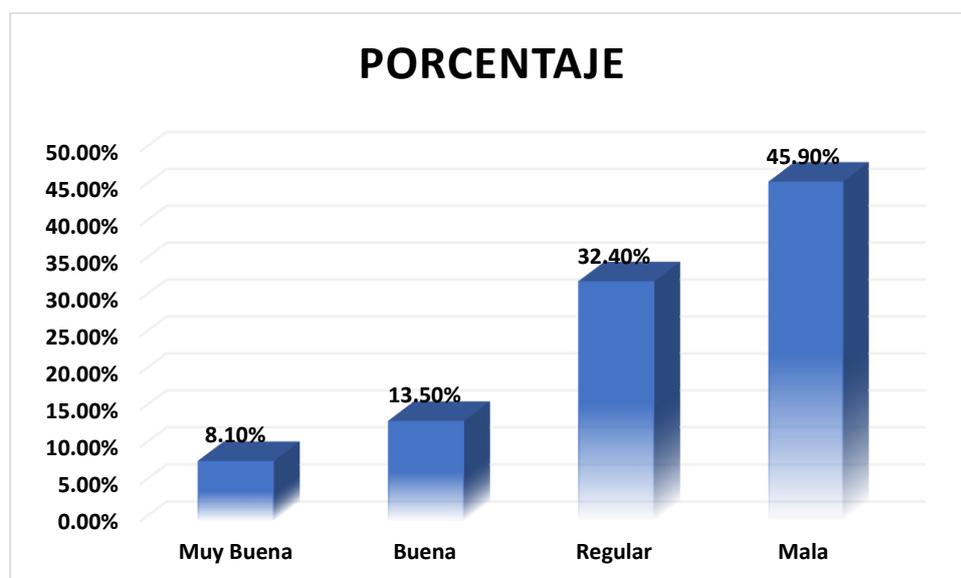
**Tabla 13**

*Resolución de conflictos*

Escala de Likert	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy Buena	15	8.1%
Buena	25	13.5%
Regular	60	32.4%
Mala	85	45.9%
Total	185	100%

**Figura 9**

*Resolución de conflictos*



**Interpretación:** La percepción sobre la resolución de conflictos en la organización es predominantemente negativa, con un 45.9% de los colaboradores calificando el proceso como "mala" y un 32.4% como "regular". Esto sugiere que existen problemas significativos en cómo se manejan los conflictos, lo que podría estar afectando el ambiente laboral y la cohesión del equipo.

**Pregunta 9:** ¿Cómo evalúa la participación de todos los miembros en las reuniones?

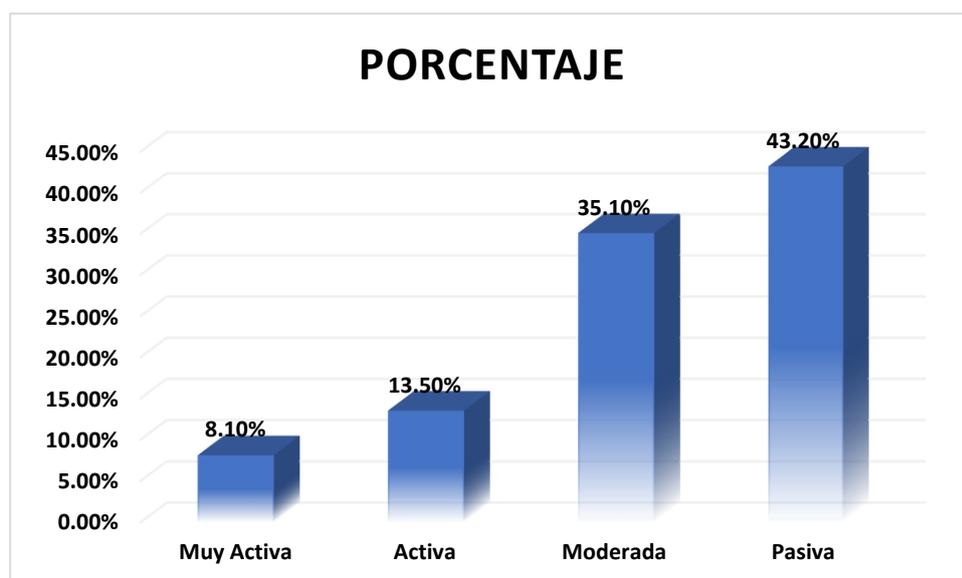
**Tabla 14**

*Participación en reuniones*

Escala de Likert	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy Activa	15	8.1%
Activa	25	13.5%
Moderada	65	35.1%
Pasiva	80	43.2%
Total	185	100%

**Figura 10**

*Participación en reuniones*



**Interpretación:** Un 43.2% de los colaboradores considera que la participación en las reuniones es "pasiva", y un 35.1% la encuentra "moderada". Esta falta de participación activa puede limitar la diversidad de opiniones y la efectividad de las decisiones tomadas, afectando la calidad de las discusiones y la colaboración en el equipo.

**Pregunta 10:** ¿Cómo califica el nivel de interés y compromiso de sus colegas hacia la comunicación interna?

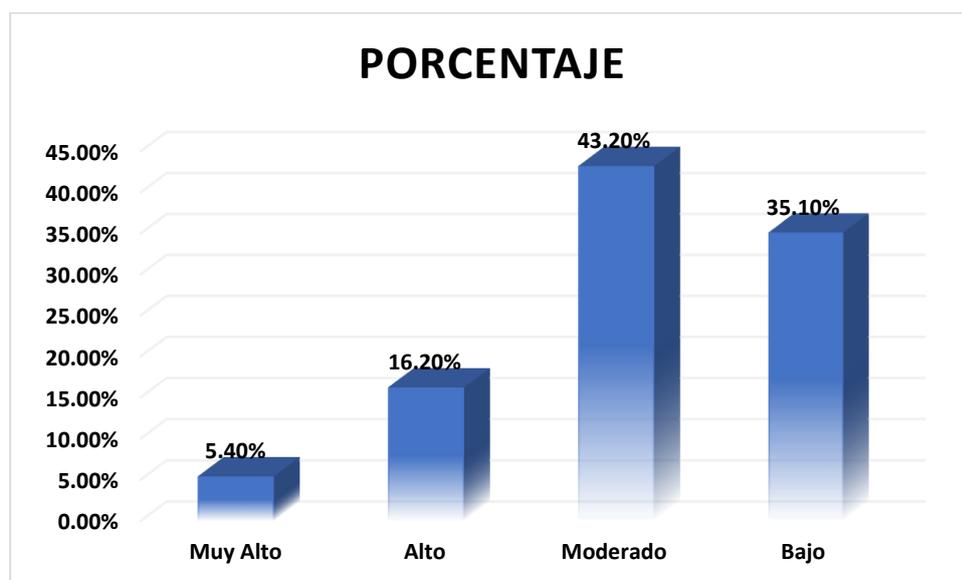
**Tabla 15**

*Nivel de interés y compromiso de colegas*

Escala de Likert	Número de Respuestas	Porcentaje
Muy Alto	10	5.4%
Alto	30	16.2%
Moderado	80	43.2%
Bajo	65	35.1%
Total	185	100%

**Figura 11**

*Nivel de interés y compromiso de colegas*



**Interpretación:** La mayoría de los colaboradores (43.2%) considera que el nivel de interés y compromiso de sus colegas hacia la comunicación interna es "moderado", y un 35.1% lo califica como "bajo". Esta percepción indica una falta de compromiso y entusiasmo en la comunicación interna, lo que puede afectar negativamente la efectividad de la colaboración y el flujo de información dentro de la organización.

#### **4.1.3. Resultados Generales del Diagnóstico**

A partir del diagnóstico realizado a través de la guía de observación y el cuestionario aplicado a los trabajadores, se han identificado varios problemas críticos en la comunicación interna del Gobierno Autónomo Descentralizado de San Francisco de Pueblo Viejo. Los hallazgos revelan que la falta de claridad en la comunicación de tareas, la frecuencia inadecuada de las reuniones interdepartamentales y la baja eficiencia de los canales de comunicación utilizados son factores que contribuyen significativamente a la descoordinación y la disminución de la productividad.

En primer lugar, la claridad en la comunicación de tareas es una de las áreas más problemáticas. Las observaciones y respuestas al cuestionario indican que muchos empleados encuentran las instrucciones vagas y poco específicas, lo que genera confusión y errores en la ejecución de las tareas. La falta de detalles y precisión en las instrucciones impacta negativamente en la productividad general, ya que los empleados deben invertir tiempo adicional en clarificar sus responsabilidades y corregir errores que podrían haberse evitado.

En segundo lugar, la frecuencia de las reuniones interdepartamentales es otro aspecto que necesita atención. Las reuniones esporádicas y sin un calendario fijo resultan en descoordinación entre los equipos y una falta de actualización oportuna sobre los proyectos en curso. La mayoría de los empleados siente que las reuniones son insuficientes, lo que sugiere que una mayor regularidad y planificación de estas reuniones podría mejorar la coordinación y el flujo de información entre departamentos.

El uso predominante del correo electrónico como canal principal de comunicación también presenta desafíos significativos. Aunque el correo electrónico es una herramienta útil, su uso exclusivo y la falta de plataformas digitales

colaborativas más dinámicas y en tiempo real están causando retrasos en la transmisión de información y limitando la capacidad de respuesta rápida. Los empleados han expresado que este canal de comunicación es poco efectivo, lo que sugiere la necesidad de integrar herramientas de comunicación más modernas y eficientes.

La interacción entre departamentos es otro punto crítico. Se ha evidenciado un alto nivel de aislamiento entre los equipos, lo que limita el intercambio de información y la colaboración en proyectos conjuntos. Este aislamiento puede estar contribuyendo a una cultura de trabajo en silos, donde cada departamento opera de manera independiente, dificultando la sinergia y la eficacia en la consecución de objetivos comunes.

Además, la resolución de conflictos dentro de la organización es inadecuada. La ausencia de procedimientos claros para resolver disputas comunicativas provoca que muchos conflictos queden sin resolver, afectando el ambiente laboral y la cohesión del equipo. Esta falta de resolución efectiva de conflictos genera un ambiente de trabajo tenso y reduce la moral de los empleados, lo que a su vez puede impactar negativamente en la productividad y la calidad del trabajo.

La accesibilidad de la información también es un problema destacado. Muchos empleados encuentran difícil acceder a la información necesaria para realizar su trabajo, lo que conduce a malentendidos y falta de sincronización en las tareas. La disponibilidad limitada de información relevante impide a los empleados tomar decisiones informadas y desempeñar sus funciones de manera eficiente.

El *feedback* y la retroalimentación son proporcionados de manera irregular y, a menudo, poco constructiva. La falta de *feedback* regular y constructivo afecta la moral de los empleados y limita su desarrollo profesional y la mejora continua. Los

empleados necesitan retroalimentación constante para mejorar sus habilidades y desempeño, y la falta de ello puede llevar a una baja motivación y satisfacción laboral.

Finalmente, la percepción del interés y compromiso hacia la comunicación interna es moderada o baja entre los empleados. Esto refleja una actitud general de desinterés hacia la comunicación interna, lo que afecta negativamente la eficacia del equipo. La resistencia al intercambio de información y la falta de apertura a la colaboración son barreras significativas que deben ser abordadas para mejorar la comunicación y la cohesión dentro de la organización. Los resultados del diagnóstico indican que hay problemas significativos en varios aspectos de la comunicación interna en el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Francisco de Pueblo Viejo. Abordar estos problemas mediante la implementación de estrategias de comunicación más claras, frecuentes y colaborativas es crucial para mejorar la efectividad, la colaboración y el ambiente laboral dentro de la institución.

## 4.2. Propuesta de Mejora para la Comunicación Interna

Tabla 16

*Propuesta de mejora a la comunicación interna*

Medios	Acciones	Recursos	Cronograma		Responsable
			Inicio	Fin	
Reuniones Interdepartamentales	Establecer un calendario fijo de reuniones	Sala de reuniones, calendario compartido	Septiembre 2024	Diciembre 2024	Dpto. de Recursos Humanos
	Intercambio de proyectos en reuniones	Presentaciones, documentación de proyectos	Septiembre 2024	Diciembre 2024	Dpto. de Recursos Humanos
Boletines Informativos	Crear un boletín semanal	Software de diseño, equipo de redacción	Octubre 2024	Indefinido	Dpto. de Comunicación
	Incluir secciones de logros y anuncios	Información de todas las áreas	Octubre 2024	Indefinido	Dpto. de Comunicación
Plataformas Digitales	Implementar una plataforma colaborativa	Software de gestión de proyectos	Noviembre 2024	Enero 2025	Dpto. de TI
	Capacitación en el uso de la plataforma	Material de capacitación, instructores	Noviembre 2024	Enero 2025	Dpto. de TI
Tableros Informativos	Colocar tableros informativos en áreas comunes	Tableros, materiales de montaje	Septiembre 2024	Septiembre 2024	Dpto. de Comunicación
	Actualización periódica de la información	Equipo de redacción	Septiembre 2024	Indefinido	Dpto. de Comunicación
Encuestas de Satisfacción	Realizar encuestas trimestrales sobre comunicación	Software de encuestas, equipo de análisis	Octubre 2024	Indefinido	Dpto. de Recursos Humanos

		Análisis y presentación de resultados	Software de análisis, equipo de análisis	Octubre 2024	Indefinido	Dpto. de Recursos Humanos
Manuales y Guías		Elaborar un manual de comunicación interna	Equipo de redacción, material impreso	Septiembre 2024	Octubre 2024	Dpto. de Recursos Humanos
		Distribuir y capacitar sobre el manual	Material de capacitación, instructores	Octubre 2024	Noviembre 2024	Dpto. de Recursos Humanos
<i>Feedback</i> Regular		Establecer sesiones de <i>feedback</i> mensuales	Salas de reuniones, formularios de <i>feedback</i>	Octubre 2024	Indefinido	Dpto. de Recursos Humanos
		Crear un sistema de <i>feedback</i> anónimo	Software de encuestas anónimas	Octubre 2024	Indefinido	Dpto. de Recursos Humanos
Actividades de Integración		Organizar actividades de team building	Presupuesto para eventos, facilitadores	Septiembre 2024	Indefinido	Dpto. de Recursos Humanos
		Evaluar la efectividad de las actividades	Encuestas de satisfacción	Septiembre 2024	Indefinido	Dpto. de Recursos Humanos
Herramientas de Comunicación		Proveer herramientas de comunicación adecuadas	Software de comunicación, dispositivos	Octubre 2024	Diciembre 2024	Dpto. de TI
		Capacitar en el uso de estas herramientas	Material de capacitación, instructores	Octubre 2024	Diciembre 2024	Dpto. de TI
Procedimientos de Resolución de Conflictos		Establecer procedimientos claros de resolución	Documentos de procedimientos, formación	Septiembre 2024	Octubre 2024	Dpto. de Recursos Humanos
		Capacitar en técnicas de resolución de conflictos	Material de capacitación, instructores	Octubre 2024	Noviembre 2024	Dpto. de Recursos Humanos
Sesiones de Interacción Social		Organizar almuerzos y eventos sociales regulares	Presupuesto para eventos, coordinación	Septiembre 2024	Indefinido	Dpto. de Recursos Humanos

#### **4.2.1. Explicación e Interpretación de la Implementación de la Propuesta**

La propuesta de mejora para la comunicación interna en el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de San Francisco de Pueblo Viejo es una estrategia integral que abarca diversos medios y acciones diseñadas para abordar las deficiencias identificadas en el diagnóstico previo. El primer paso crucial será establecer un calendario fijo de reuniones interdepartamentales. Estas reuniones estarán programadas semanalmente y tendrán una agenda definida para asegurar que se aborden todos los temas relevantes y se fomente la coordinación entre departamentos. Las salas de reuniones serán asignadas y el calendario será accesible a todos los empleados mediante una plataforma digital. Esta acción, que se iniciará en septiembre de 2024 y continuará hasta diciembre de 2024, será supervisada por el Departamento de Recursos Humanos. La regularidad y la estructura de estas reuniones garantizarán una comunicación fluida y continua, mejorando significativamente la colaboración entre equipos.

Paralelamente, se implementará un boletín informativo semanal que se distribuirá tanto en formato digital como impreso. Este boletín incluirá secciones dedicadas a los logros de los empleados, anuncios importantes, actualizaciones de proyectos y mensajes de la dirección. El Departamento de Comunicación será el encargado de coordinar la recopilación de información, el diseño y la distribución del boletín, con el primer número programado para octubre de 2024. Este medio de comunicación garantizará que todos los empleados estén al tanto de las novedades y cambios dentro del GAD, promoviendo una mayor transparencia y sentido de pertenencia.

Otra acción clave será la implementación de una plataforma digital colaborativa que facilite la gestión de proyectos y la comunicación en tiempo real. Esta plataforma,

que será seleccionada y configurada por el Departamento de TI, se introducirá en noviembre de 2024, con una serie de sesiones de capacitación para los empleados que se llevarán a cabo hasta enero de 2025. La adopción de esta herramienta reducirá los retrasos en la transmisión de información y mejorará la capacidad de respuesta rápida, permitiendo una colaboración más eficiente y efectiva entre los diferentes equipos.

Además, se colocarán tableros informativos en áreas comunes del GAD, donde se publicarán noticias, anuncios y otros contenidos relevantes. Estos tableros serán instalados en septiembre de 2024 y actualizados periódicamente por el Departamento de Comunicación. Al proporcionar un acceso fácil y constante a la información importante, se reducirá la posibilidad de malentendidos y se mejorará la sincronización de tareas. Esta medida fomentará una cultura de transparencia y acceso a la información, vital para el buen funcionamiento de cualquier organización.

La realización de encuestas de satisfacción trimestrales enfocadas en la comunicación interna es otra acción esencial. Estas encuestas, administradas por el Departamento de Recursos Humanos a partir de octubre de 2024, utilizarán software especializado para recopilar y analizar datos. Los resultados serán presentados regularmente a la dirección para identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias de comunicación según las necesidades de los empleados. Este *feedback* continuo permitirá una adaptación constante de las prácticas comunicativas, asegurando que se aborden los problemas de manera efectiva y oportuna.

Un manual de comunicación interna será elaborado y distribuido a todos los empleados para proporcionar directrices claras y estandarizadas sobre cómo comunicarse dentro de la organización. El Departamento de Recursos Humanos será responsable de la redacción, impresión y distribución del manual, así como de

organizar sesiones de capacitación sobre su contenido. Este proceso se llevará a cabo entre septiembre y noviembre de 2024. El manual incluirá políticas, procedimientos y mejores prácticas de comunicación, facilitando una mayor coherencia y efectividad en las interacciones diarias.

La creación de un sistema de *feedback* regular es otra componente importante de la propuesta. Se establecerán sesiones mensuales de *feedback*, donde los empleados podrán expresar sus opiniones y sugerencias de manera constructiva. Además, se implementará un sistema de *feedback* anónimo para aquellos que prefieran compartir sus pensamientos de manera confidencial. Estas actividades comenzarán en octubre de 2024 y serán gestionadas por el Departamento de Recursos Humanos. El *feedback* regular fomentará un ambiente de confianza y mejora continua, crucial para el desarrollo organizacional.

También se organizarán actividades de integración y *team building* de manera regular, comenzando en septiembre de 2024. Estas actividades, coordinadas por el Departamento de Recursos Humanos, incluirán almuerzos, eventos sociales y actividades diseñadas para fomentar la cohesión del equipo. La evaluación de la efectividad de estas actividades se realizará a través de encuestas de satisfacción. Estas acciones contribuirán a fortalecer las relaciones interpersonales y a crear un ambiente laboral más colaborativo y positivo.

La implementación de un buzón de sugerencias anónimo es otra medida que se adoptará. Este buzón permitirá a los empleados presentar sus ideas y preocupaciones de manera confidencial. El Departamento de Recursos Humanos será responsable de revisar y analizar las sugerencias semanalmente, asegurando que se tomen en cuenta para la mejora continua de la comunicación interna. Esta iniciativa

comenzará en septiembre de 2024 y promoverá una cultura de participación y valoración de las ideas de todos los miembros de la organización.

En octubre de 2024, se lanzará un programa de capacitación continua en habilidades de comunicación. Este programa incluirá talleres y seminarios sobre temas como la escucha activa, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos. El Departamento de Recursos Humanos organizará estas sesiones, que estarán disponibles para todos los empleados de manera regular. La capacitación continua mejorará las competencias comunicativas del personal, contribuyendo a una comunicación interna más eficiente y efectiva.

La actualización y mantenimiento de una intranet corporativa también se incluirá en la propuesta. Esta plataforma interna se mejorará para proporcionar un acceso fácil a la información, documentos y recursos necesarios para el trabajo diario. El Departamento de TI será responsable de la actualización técnica y el contenido será gestionado por el Departamento de Comunicación. La intranet será lanzada en noviembre de 2024 y se mantendrá actualizada continuamente. Esta herramienta centralizada facilitará el acceso a la información y mejorará la eficiencia en la comunicación interna.

Para asegurar que todas estas medidas sean efectivas, se establecerá un comité de comunicación interna. Este comité, compuesto por representantes de todos los departamentos, se reunirá mensualmente para revisar el progreso de las iniciativas y discutir cualquier problema o sugerencia. El comité será responsable de coordinar y supervisar todas las acciones relacionadas con la mejora de la comunicación interna. Esta estructura de gobernanza comenzará en septiembre de 2024 y asegurará una implementación coherente y alineada con los objetivos organizacionales.

La implementación de un sistema de reconocimiento y recompensas también será parte de la propuesta. Este sistema reconocerá a los empleados que demuestren una comunicación efectiva y una colaboración ejemplar. El Departamento de Recursos Humanos diseñará y administrará el sistema, que incluirá premios mensuales y anuales. Esta iniciativa comenzará en octubre de 2024 y motivará a los empleados a mejorar continuamente sus habilidades comunicativas y a colaborar de manera más efectiva.

Por último, se creará un espacio físico dedicado a la comunicación y la colaboración. Este espacio, equipado con tecnología moderna y mobiliario confortable, estará disponible para reuniones informales, sesiones de brainstorming y actividades de team building. La creación de este espacio, gestionada por el Departamento de Recursos Humanos, se completará en noviembre de 2024. Proporcionar un ambiente adecuado para la comunicación y la colaboración facilitará el intercambio de ideas y fortalecerá las relaciones entre los empleados.

En conclusión, la implementación de esta propuesta de mejora se llevará a cabo a través de una serie de acciones estratégicas y bien planificadas que abordarán los problemas identificados en la comunicación interna del GAD de San Francisco de Pueblo Viejo. Cada acción contará con recursos específicos, un cronograma definido y responsables claros para asegurar su éxito y sostenibilidad en el tiempo. La combinación de medios tradicionales y digitales, junto con la promoción de una cultura de *feedback* y participación, garantizará una mejora significativa en la comunicación interna, fomentando un ambiente laboral más colaborativo y eficiente.

#### 4.2.2. Estimación Económica de Implementación para la Propuesta de Mejora

Tabla 17

Estimación económica

Medios	Acciones	Estimación
Reuniones interdepartamentales	Establecer un calendario fijo de reuniones Intercambio de proyectos en reuniones	\$ 1.000
Boletines informativos	Crear un boletín semanal Incluir secciones de logros y anuncios	\$ 400
Plataformas digitales	Implementar una plataforma colaborativa Capacitación en el uso de la plataforma	\$ 1.500
Tableros informativos	Colocar tableros informativos en áreas comunes Actualización periódica de la información	\$ 400
Encuestas de satisfacción	Realizar encuestas trimestrales sobre comunicación Análisis y presentación de resultados	\$ 400
Manuales y guías	Elaborar un manual de comunicación interna Distribuir y capacitar sobre el manual	\$ 700
Feedback regular	Establecer sesiones de <i>feedback</i> mensuales Crear un sistema de <i>feedback</i> anónimo	\$ 1.000
Actividades de integración	Organizar actividades de team building Evaluar la efectividad de las actividades	\$ 500
Herramientas de comunicación	Proveer herramientas de comunicación adecuadas Capacitar en el uso de estas herramientas	\$ 1.200
Procedimientos de resolución de conflictos	Establecer procedimientos claros de resolución Capacitar en técnicas de resolución de conflictos	\$ 800
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 7.900</b>

La estimación económica de la propuesta de mejora de la comunicación interna en el GAD de San Francisco de Pueblo Viejo asciende a un total de 7.900 dólares. Este presupuesto incluye la implementación de diversas acciones estratégicas y medios destinados a mejorar la eficacia comunicativa dentro de la organización. Las reuniones interdepartamentales, con un costo estimado de 1.000 dólares, incluyen el establecimiento de un calendario fijo y el intercambio de proyectos, lo cual fomentará la coordinación y la colaboración entre los departamentos. Este gasto abarca la logística y los recursos necesarios para organizar estas reuniones de manera regular.

El boletín informativo semanal tendrá un costo de 400 dólares. Esta acción implica la creación y distribución de boletines que incluirán secciones de logros y anuncios importantes, manteniendo a todos los empleados informados y alineados con los objetivos institucionales. El presupuesto considera los costos de diseño, redacción y distribución de los boletines. La implementación de una plataforma digital colaborativa representa una inversión de 1.500 dólares, incluyendo la capacitación en su uso. Esta plataforma facilitará la comunicación y la colaboración en tiempo real, mejorando la eficiencia y la respuesta rápida entre los equipos de trabajo.

La colocación de tableros informativos en áreas comunes, con un costo de 400 dólares, permitirá la difusión de información relevante y actualizada de manera accesible para todos los empleados. Este monto cubre la instalación y la actualización periódica de los contenidos en los tableros. Las encuestas de satisfacción trimestrales sobre comunicación tendrán un costo de 400 dólares, abarcando la realización, análisis y presentación de los resultados. Estas encuestas son cruciales para evaluar la percepción de los empleados sobre las mejoras implementadas y para identificar áreas de oportunidad.

La elaboración de un manual de comunicación interna, junto con su distribución y capacitación, tiene un presupuesto de 700 dólares. Este manual servirá como una guía práctica para todos los empleados, estableciendo estándares y procedimientos claros para la comunicación interna. Las sesiones de *feedback* mensual, con un costo de 1.000 dólares, incluyen la creación de un sistema de *feedback* anónimo. Estas sesiones permitirán a los empleados expresar sus opiniones y sugerencias, promoviendo un ambiente de comunicación abierta y constructiva.

Las actividades de integración y team building, con un presupuesto de 500 dólares, están diseñadas para mejorar la cohesión y el trabajo en equipo. Este monto cubre la organización y evaluación de la efectividad de estas actividades. La provisión de herramientas de comunicación adecuadas y la capacitación en su uso tiene un costo de 1.200 dólares, asegurando que todos los empleados tengan acceso a los recursos necesarios para una comunicación eficiente. Finalmente, el establecimiento de procedimientos claros de resolución de conflictos, con un costo de 800 dólares, incluye la capacitación en técnicas de resolución de conflictos, lo cual es fundamental para mantener un ambiente laboral armonioso.

La implementación de esta propuesta no solo mejorará la comunicación interna y la eficiencia operativa, sino que también tendrá beneficios significativos a largo plazo. Un ambiente de trabajo más colaborativo y comunicativo puede resultar en una mayor satisfacción laboral, menor rotación de personal y un incremento en la productividad. Además, al fomentar una cultura de transparencia y *feedback* constructivo, se fortalecerá la confianza y el compromiso de los empleados con la institución, lo que es esencial para el éxito sostenido del GAD de San Francisco de Pueblo Viejo.

### 4.3. Mecanismo de Control de la Propuesta de Mejora

Tabla 18

Control de las acciones de mejora

Medios	Acción	Indicadores de control	Frecuencia	Responsables
Reuniones interdepartamentales	Establecer un calendario fijo de reuniones	Número de reuniones realizadas / planificadas	Mensual	Departamento de Recursos Humanos
Boletín informativo	Distribuir boletín semanal	Número de boletines distribuidos / programados	Semanal	Departamento de Comunicación
Plataforma digital colaborativa	Implementar y capacitar en plataforma digital	Número de usuarios activos / sesiones de capacitación	Mensual	Departamento de TI
Tableros informativos	Instalar y actualizar tableros informativos	Número de actualizaciones realizadas	Quincenal	Departamento de Comunicación
Encuestas de satisfacción	Realizar encuestas trimestrales	Tasa de respuesta / satisfacción general	Trimestral	Departamento de Recursos Humanos
Manual de comunicación interna	Elaborar y distribuir manual	Número de manuales distribuidos / sesiones de capacitación	Anual	Departamento de Recursos Humanos
<i>Feedback</i> regular	Establecer sesiones mensuales de <i>feedback</i>	Número de sesiones realizadas / comentarios recibidos	Mensual	Departamento de Recursos Humanos
Actividades de integración	Organizar actividades de team building	Número de actividades realizadas / participación	Trimestral	Departamento de Recursos Humanos
Buzón de sugerencias	Implementar buzón anónimo	Número de sugerencias recibidas / analizadas	Mensual	Departamento de Recursos Humanos
Capacitación continua	Realizar talleres y seminarios	Número de talleres realizados / participantes	Trimestral	Departamento de Recursos Humanos
Intranet corporativa	Actualizar y mantener intranet	Número de actualizaciones realizadas / usuarios activos	Mensual	Departamento de TI
Comité de comunicación interna	Establecer y reunir comité	Número de reuniones del comité / acciones tomadas	Mensual	Representantes de todos los departamentos
Sistema de reconocimiento y recompensas	Implementar sistema de reconocimiento	Número de reconocimientos otorgados / participación	Mensual	Departamento de Recursos Humanos

#### **4.3.1. Interpretación del Mecanismo de Control de la Propuesta**

Para garantizar la efectividad de la propuesta de mejora de la comunicación interna, se implementará un mecanismo de control riguroso y sistemático. El primer paso será el establecimiento de reuniones interdepartamentales regulares, que serán monitoreadas mensualmente por el Departamento de Recursos Humanos. Estas reuniones permitirán evaluar la coordinación y la comunicación entre departamentos, asegurando que se aborden todos los temas relevantes y que se promuevan soluciones colaborativas. El éxito de estas reuniones se medirá comparando el número de reuniones realizadas con las planificadas, asegurando una ejecución efectiva de los planes de comunicación.

El boletín informativo semanal, una herramienta clave para mantener a los empleados informados, será controlado por el Departamento de Comunicación. Este control se llevará a cabo semanalmente, monitoreando el número de boletines distribuidos en comparación con los programados. Esto garantizará que todos los empleados reciban información actualizada y relevante de manera oportuna. Además, se realizará un seguimiento de las tasas de apertura y lectura de los boletines para evaluar su efectividad y ajustar los contenidos según las necesidades y preferencias de los empleados.

La implementación de una plataforma digital colaborativa será otro aspecto crucial del mecanismo de control. El Departamento de TI será responsable de monitorizar el número de usuarios activos y las sesiones de capacitación realizadas mensualmente. Este seguimiento permitirá asegurar que la plataforma sea utilizada eficazmente y que todos los empleados estén adecuadamente capacitados para maximizar su potencial. La medición de la participación activa en la plataforma

ayudará a identificar áreas donde se pueda mejorar la capacitación o la funcionalidad de la herramienta.

Los tableros informativos, instalados en puntos estratégicos de la institución, serán actualizados quincenalmente por el Departamento de Comunicación. Este control regular garantizará que la información publicada esté siempre actualizada y sea accesible para todos los empleados. La efectividad de estos tableros será evaluada mediante encuestas de satisfacción trimestrales, que medirán la percepción de los empleados sobre la utilidad y la relevancia de la información proporcionada. Esta retroalimentación permitirá realizar ajustes continuos para mejorar la comunicación visual dentro de la institución.

Las encuestas de satisfacción trimestrales serán una herramienta fundamental para medir el impacto de las mejoras en la comunicación interna. El Departamento de Recursos Humanos analizará los resultados de estas encuestas, evaluando la tasa de respuesta y la satisfacción general de los empleados. Los hallazgos de estas encuestas permitirán identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias de comunicación según sea necesario. Además, la comparación de los resultados a lo largo del tiempo permitirá evaluar el progreso y la efectividad de las acciones implementadas.

El establecimiento de sesiones mensuales de *feedback* será monitoreado por el número de sesiones realizadas y los comentarios recibidos. Este control, gestionado por el Departamento de Recursos Humanos, fomentará un ambiente de comunicación abierta y constructiva. La regularidad y la calidad del *feedback* proporcionado serán evaluadas para asegurar que contribuyan positivamente al desarrollo profesional de los empleados y a la mejora continua de los procesos de comunicación.

Las actividades de integración y *team building* serán organizadas y monitoreadas trimestralmente por el Departamento de Recursos Humanos. La participación en estas actividades será un indicador clave de su éxito. El número de actividades realizadas y el nivel de participación de los empleados serán evaluados para asegurar que estas actividades promuevan la cohesión del equipo y mejoren la colaboración entre los departamentos. La retroalimentación de los participantes también será crucial para ajustar y mejorar las futuras actividades de integración.

Finalmente, el uso de la intranet corporativa y el espacio de comunicación y colaboración serán controlados mensualmente por los Departamentos de TI y Recursos Humanos, respectivamente. La actualización regular de la intranet y el monitoreo de su uso garantizarán que sea una herramienta efectiva para la comunicación interna. Por otro lado, el uso del espacio de comunicación y colaboración será evaluado por el número de actividades realizadas y la participación de los empleados. Estos controles permitirán identificar áreas de mejora y asegurar que estas herramientas sean utilizadas de manera efectiva para mejorar la interacción y colaboración entre los empleados.

Estos mecanismos de control integrados y sistemáticos asegurarán que todas las acciones de mejora de la comunicación interna sean implementadas y evaluadas de manera efectiva. La responsabilidad compartida entre diferentes departamentos garantizará una supervisión adecuada y una respuesta rápida a cualquier problema que surja. Este enfoque permitirá una mejora continua y sostenible de la comunicación interna, contribuyendo a un ambiente de trabajo más cohesionado y eficiente.

## Capítulo V Sugerencias

### Conclusiones

El diagnóstico de la comunicación interna actual en el GAD de San Francisco de Pueblo Viejo reveló múltiples áreas problemáticas que afectan la eficiencia y la cohesión del equipo. Las observaciones y encuestas indicaron que las instrucciones para las tareas eran frecuentemente vagas, generando confusión y disminución de la productividad. La falta de reuniones interdepartamentales regulares provocó descoordinación entre los equipos y un déficit en la actualización oportuna de los proyectos en curso. El uso limitado de plataformas digitales y la dependencia excesiva en el correo electrónico resultaron en retrasos en la transmisión de información. Además, se observó un aislamiento significativo entre los departamentos, con escasa interacción y colaboración en proyectos conjuntos, lo cual limitó el intercambio de información vital. Estos hallazgos subrayan la necesidad urgente de mejorar los canales y prácticas de comunicación interna para optimizar el funcionamiento institucional.

En respuesta a los problemas identificados, se diseñaron estrategias de mejora enfocadas en el *Team Building* para fortalecer la comunicación interna en el GAD de San Francisco de Pueblo Viejo. Se propuso la implementación de reuniones interdepartamentales con un calendario fijo, la creación de boletines informativos semanales y la adopción de plataformas digitales colaborativas. Estas acciones están destinadas a fomentar la coordinación y la colaboración entre los departamentos, asegurando una comunicación más fluida y eficiente. Además, se planificaron actividades de integración y sesiones de *feedback* regulares para promover un ambiente de trabajo más cohesionado y abierto. La creación de manuales y guías de comunicación interna, así como la capacitación en herramientas de comunicación y

técnicas de resolución de conflictos, fueron consideradas esenciales para establecer estándares claros y mejorar la capacidad de respuesta de los empleados. Estas estrategias no solo abordarán las deficiencias actuales, sino que también fortalecerán la cultura organizacional y el compromiso de los empleados.

Para asegurar la efectividad y sostenibilidad de las estrategias diseñadas, se establecieron mecanismos de seguimiento y control específicos. Se definieron indicadores de control para cada acción propuesta, con una frecuencia de revisión mensual o trimestral, dependiendo de la naturaleza de la actividad. Los responsables de cada acción, incluyendo líderes de equipo y gerentes de departamento, estarán encargados de supervisar la implementación y el cumplimiento de los objetivos establecidos. Estos mecanismos permitirán una evaluación continua del impacto de las estrategias, facilitando ajustes oportunos y mejoras continuas. La creación de un sistema de *feedback* anónimo y la realización de encuestas de satisfacción trimestrales serán cruciales para recopilar opiniones de los empleados y medir la efectividad de las mejoras implementadas. Estos esfuerzos garantizarán que la comunicación interna en el GAD de San Francisco de Pueblo Viejo no solo mejore en el corto plazo, sino que se mantenga robusta y eficiente a lo largo del tiempo, contribuyendo al éxito general de la institución.

## Recomendaciones

Implementar reuniones interdepartamentales semanales: Establecer un calendario fijo para reuniones interdepartamentales semanales puede mejorar significativamente la coordinación entre equipos. Estas reuniones deben centrarse en la actualización de proyectos, la resolución de problemas y la planificación conjunta, asegurando que todos los departamentos estén alineados con los objetivos comunes.

Desarrollar un boletín informativo semanal: Crear y distribuir un boletín informativo semanal puede ayudar a mantener a todos los empleados informados sobre los logros, cambios y eventos importantes dentro de la organización. Este boletín debe incluir secciones dedicadas a anuncios de la dirección, logros de equipos y reconocimientos individuales.

Adoptar plataformas digitales Colaborativas: La implementación de una plataforma digital colaborativa, como *Microsoft Teams* o *Slack*, facilitará la comunicación y colaboración en tiempo real. Capacitar a los empleados en el uso de estas herramientas asegurará que se aprovechen al máximo sus funcionalidades para mejorar la eficiencia y la rapidez en la transmisión de información.

Instalar tableros informativos en áreas comunes: Colocar tableros informativos en áreas comunes del edificio puede servir como un recurso visual constante para los empleados. Estos tableros deben ser actualizados regularmente con información relevante, incluyendo anuncios importantes, fechas límite y eventos próximos, para mantener a todos al tanto.

Realizar encuestas de satisfacción trimestrales: Llevar a cabo encuestas de satisfacción trimestrales sobre la comunicación interna permitirá recoger *feedback* de los empleados sobre las mejoras implementadas y áreas que aún requieren atención.

Analizar estos resultados ayudará a identificar patrones y ajustar las estrategias según sea necesario.

**Elaborar manuales de comunicación interna:** Desarrollar y distribuir manuales de comunicación interna que establezcan claramente las políticas, procedimientos y mejores prácticas puede estandarizar las comunicaciones y reducir malentendidos. Estos manuales deben ser accesibles para todos los empleados y acompañados de sesiones de capacitación.

**Organizar actividades de team building:** Planificar y ejecutar actividades de integración y *team building* de forma regular puede mejorar las relaciones interpersonales y fomentar un ambiente de trabajo más cohesionado. Estas actividades deben estar diseñadas para promover la colaboración, la confianza y la resolución de problemas en equipo.

**Establecer sesiones de *feedback* Regulares:** Implementar sesiones de *feedback* mensuales donde los empleados puedan compartir sus opiniones y sugerencias de manera constructiva puede mejorar la comunicación y la moral del equipo. Un sistema de *feedback* anónimo también puede ser útil para obtener opiniones honestas.

**Proveer herramientas de comunicación adecuadas:** Asegurarse de que todos los empleados tengan acceso a herramientas de comunicación adecuadas y capacitarlos en su uso es esencial para mejorar la eficiencia. Herramientas como aplicaciones de mensajería instantánea, videoconferencias y plataformas de gestión de proyectos deben estar disponibles y ser utilizadas correctamente.

### Referencias bibliográficas

- Aguayo, J., & Moreira, M. (2020). *Team Building en la prevención de trastornos músculo esquelético en el personal administrativo de empresa atunera*. Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí.  
<https://repositorio.ulead.edu.ec/bitstream/123456789/3255/1/ULEAM-TO-0059.pdf>
- Aguilar, J. (2021). *La virtualización del Team Building y la influencia en equipos de alto rendimiento de la empresa odontológica Dulces Sonrisas en el año 2021*. San ignacio de loyola – escuela isil.  
<https://repositorio.isil.pe/bitstream/123456789/1111/1/La%20virtualizacion%20del%20team%20building%20y%20las%20influencia%20en%20equipos%20de%20alto%20rendimiento.pdf>
- Alcaldía Ciudadana de Pueblo Viejo. (2023). *Transparencia*. Reseña:  
<https://www.gadpuebloviejo.gob.ec/index.php/transparencia?layout=edit&id=403>
- Andrade, H. (2010). *Comunicación Organizacional Interna PROCESO, DISCIPLINA Y TÉCNICA*. Madrid: Gesbiblo S.L. <https://docplayer.es/186862721-Horacio-andrade-comunicacion-organizacional-interna-proceso-disciplina-y-tecnica.html>
- Arguello, E. (2022). La importancia de la comunicación interna en las empresas educativas privadas del nivel primario y secundario. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 3070-3089.  
[https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i3.2441](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2441)
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación* (3ra ed.). México: Grupo Editorial Patria.

[http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf)

Baño, N. (2019). *Sistema de formación para líderes directivos de instituciones educativas*. [Tesis de Maestría. Universidad Tecnológica Indoamérica].  
<http://repositorio.uti.edu.ec//handle/123456789/1491>

Boada, M. (5 de mayo de 2021). *Cuál es la verdadera importancia de la comunicación interna dentro de una organización*. Comunicacion UDLA:  
<https://marketing.udla.edu.ec/comunicacion/cual-es-la-verdadera-importancia-de-la-comunicacion-interna-dentro-de-una-organizacion/#:~:text=La%20comunicaci%C3%B3n%20interna%20tambi%C3%A9n%20persigue,%20y%20sobre%20todo%20el>

Borja, M. (2016). *Metodología de la investigación científica para ingenieros*. Chiclayo.  
[https://www.academia.edu/33692697/Metodolog%C3%ADa\\_de\\_Investigaci%C3%B3n\\_Cient%C3%ADfica\\_para\\_ingenier%C3%ADa\\_Civil](https://www.academia.edu/33692697/Metodolog%C3%ADa_de_Investigaci%C3%B3n_Cient%C3%ADfica_para_ingenier%C3%ADa_Civil)

Cajal, A. (11 de mayo de 2020). *Observación directa: características, tipos y ejemplo*. Liferder: <https://www.liferder.com/observacion-directa/>

Canchihuaman, L., & Medrano, G. (2020). *El team building y su relación en la eficiencia laboral en los colaboradores del almacén de productos terminados de Nestlé Perú*. Universidad Cesar Vallejo.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/74858/Canchihuaman\\_GLM-Medrano\\_AGF-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/74858/Canchihuaman_GLM-Medrano_AGF-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Castro, A. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *Profesional De La información*, 29(3), 1-13.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>

Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25-34.

<https://comunicacionunap.com/index.php/rev/article/view/240>

Cienfuegos, M., & Cienfuegos, A. (2016). Lo cuantitativo y cualitativo en la investigación. Un apoyo a su enseñanza. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(13), 15-36.

[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-74672016000200015](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672016000200015)

Claro, C., Barros, J., & Ayala, M. (2022). Comunicación interna: caracterización y análisis de trabajo realizado por empresas que pertenecen a ranking Great Place to Work. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 21(41), 1-27. <https://doi.org/10.22395/angr.v21n41a4>

Cortes, L., Hernández, A., & Caro, E. (2023). Comunicación interna como intervención en el cambio de las organizaciones en el caso fusión de empresas. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*(48). <https://doi.org/https://doi.org/10.46377/dilemas.v2i10.3519>

Cortés, V. (2009). Cuando todo comunica. *Revista de Comunicación*, 64.

<https://www.observatoriocomunicacioninterna.es/>

Costa, J. (1999). *La comunicación en acción*. Barcelona: Paidós.

<https://books.google.com.ec/books?id=1gKibZTMHfAC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Dottori, A. (2019). La comunicación humana: orígenes de la reflexión sociológica. *Revista mexicana de sociología*, 81(3), 535-559.

<https://doi.org/https://doi.org/10.22201/iis.01882503p.2019.3.57920>

- Fonseca, L. (2020). *Plan de mejoramiento para el proceso de comunicación interno del área de dirección comercial y atención al cliente y el área comercial de la empresa Colombia Telecomunicaciones S.A.* Pontificia Universidad Javeriana.  
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/50223/PROYECTO%20LIDER.pdf?sequence=3>
- Gómez, G. (2014). *Campañas de Comunicación Interna y Global.* Tesis de Grado. Universidad San Francisco de Quito.  
<https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/3277/1/000110448.pdf>
- Hernández, L. (2018). *ESTABLECIMIENTO DE ENTORNOS PARA LA INTEGRACIÓN DE EQUIPOS ALTAMENTE EFECTIVOS MEDIANTE LA APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE GAMIFICACIÓN.* [Tesis de Maestría. Centro de Investigación en Matemáticas].  
<https://cimat.repositorioinstitucional.mx/jspui/bitstream/1008/1071/1/ZAC%20T E%2072.pdf>
- Hernández, M., Lluesma, M., & De Veras, B. (2019). Hacia una comunicación eficaz. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(2).  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142019000200006](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142019000200006)
- Hernández, S., & Rodríguez, G. (2008). *Administración Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategia para la Competitividad.* México DF: Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A.  
<https://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/3179>
- Herrera, S. (9 de mayo de 2017). *El diseño de la investigación cualitativa.* USAC:  
<https://digi.usac.edu.gt/sitios/capacitaciones2017/xela2017/presentaciones/Me todosPlanRegionalSandra.pdf>

- Idrovo, J. (2020). *Propuesta de mejora al proceso de comunicación interna en la Federación Ecuatoriana de Atletismo*. Tesis de Maestría. Universidad Politécnica Salesiana – Sede Cuenca.  
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19489/1/UPS-CT008883.pdf>
- Krohling, K. (2003). *Planeamiento de relaciones públicas na comunicacao integrada*. Sao Paulo: Summus editorial.  
<https://books.google.pt/books?id=Q1ZFmcZFE7UC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Lee, M. (1997). Twelve dimensions of strategic internal communication Strategic Communication Managemen. *Melcrum Publishing*, 1.  
<https://www.potentialunearthed.co.uk/wp-content/uploads/2017/09/thomas-j-lee-twelve-dimensions-of-strategic-internal-communication.pdf>
- Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias de la Información*, 49.  
<https://www.redalyc.org/pdf/1814/181422294008.pdf>
- Mendoza, S. (2019). Aprendizaje organizacional y la gestión de calidad en organizaciones cooperativa. *Revista Científica FIPCAEC*.  
<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i12.87>
- Montenegro, J. (2020). *Team building para mejorar la comunicación interna en la subgerencia de administración de mercados y sanidad de la Municipalidad de José Leonardo Ortiz*.  
[https://www.academia.edu/86596054/Team\\_building\\_para\\_mejorar\\_la\\_comunicaci%C3%B3n\\_interna\\_en\\_la\\_subgerencia\\_de\\_administraci%C3%B3n\\_de\\_mercados\\_y\\_sanidad\\_de\\_la\\_Municipalidad\\_de\\_Jos%C3%A9\\_Leonardo\\_Ortiz](https://www.academia.edu/86596054/Team_building_para_mejorar_la_comunicaci%C3%B3n_interna_en_la_subgerencia_de_administraci%C3%B3n_de_mercados_y_sanidad_de_la_Municipalidad_de_Jos%C3%A9_Leonardo_Ortiz)

- Ochoa, A. (2021). *Trabajo en equipo y clima organizacional en la Unidad Educativa "Salitre" Guayaquil, Ecuador, 202*. [Tesis de Maestría. Universidad Cesar Vallejo].  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/60162/Ochoa\\_JAG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/60162/Ochoa_JAG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Olaz, Á. (2021). El escape room como técnica facilitadora del teambuilding. *Aposta Revisata de Ciencias Sociales*(89), 171-185.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7836358>
- Ortiz, B. (2021). *Plan de mejoramiento para perfeccionar la comunicación interna entre asesores comerciales de la constructora Urbana MB S.A.S., en la ciudad de Bogotá*. Tesis de Pregrado. Universidad Piloto de Colombia.  
<http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/10778/OG%20PM%20Nathalia%20Monroy%20Mesa%20-%20Daniela%20Bermudez%20Ortiz.pdf?sequence=1>
- Palacios, S. (2021). *La motivación y su influencia en la productividad de los colaboradores de la empresa NOVARTIS de la ciudad de Guayaquil*. [Tesis de Maestría. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil].  
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/16345/1/T-UCSG-POS-MAE-344.pdf>
- Peiró, R. (1 de diciembre de 2020). *Tipos de comunicación*.  
<https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-comunicacion.html>
- Quirumbay, D., Castillo, C., & Coronel, I. (2022). Una revisión del Aprendizaje profundo aplicado a la ciberseguridad. *Revista Científica Y Tecnológica UPSE*, 9(1), 57-65. <https://doi.org/https://doi.org/10.26423/rctu.v9i1.671>

- Ranstand. (2007). Comunicación interna 2.0. *Grupo Ranstand*, 4.  
<http://comunicacionbus.pbworks.com/f/Comunicacion%2Binterna%2B2.0.pdf>
- Retegui, L. (2020). La observación participante en una redacción. Un caso de estudio. *La Trama de la Comunicación*, 24(2), 103-119.  
<https://www.redalyc.org/journal/3239/323964237006/html/>
- Rojas, M. (2015). Tipos de Investigación científica: Una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación. *REDVET: Revista Electrónica de Veterinaria*, 16(1), 1-14.  
<https://www.redalyc.org/pdf/636/63638739004.pdf>
- Romero, Z. (2014). Enfoque de la investigación. *Saber, ciencia y libertad*, 9(1), 12-15. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6571917>
- Saldaña, E., Horna, R., & Troya, D. (2023). Comunicación interna y su relación en el compromiso organizacional en una empresa de consumo masivo en el nororiente peruano. *Economía & Negocios*, 5(1), 226-238.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.33326/27086062.2023.1.1542>
- Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2018). *Método de la investigación* (Octava edición ed.). México: McGrawHill.  
<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122.  
[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2223-25162019000100008#:~:text=Por%20enfoque%20cualitativo%20se%20entien de,Mej%C3%ADa%2C%20como%20se%20cit%C3%B3%20en](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-25162019000100008#:~:text=Por%20enfoque%20cualitativo%20se%20entien de,Mej%C3%ADa%2C%20como%20se%20cit%C3%B3%20en)

- Saraccini, J. (2016). *Diseño de la investigación: requerimientos para la implementación de la automatización y control de mantenimiento preventivo de equipo de potencia, por medio de termografías en subestaciones del sistema central, INDE*. Universidad de San Carlos de Guatemala.  
[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08\\_0935\\_EA.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_0935_EA.pdf)
- Shuttleworth, M. (2022). *Diseño de Investigación Descriptiva*.  
<https://explorable.com/es/disenio-de-investigacion-descriptiva>
- Tarco, E. (2019). *Plan de capacitación para el fortalecimiento del desempeño laboral de los trabajadores del Centro Deportivo Iron Fitness de la ciudad de Latacunga en el período 2018 – 2019*. Universidad Regional Autónoma de los Andes.  
<https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/10087/1/TUAEXCOMADM026-2019.pdf>
- Terreros, D. (27 de diciembre de 2021). *Qué es una encuesta, para qué sirve y qué tipos existen*.  
[https://www.google.com/search?q=definicion+de+encuesta&rlz=1C1CHBF\\_esEC1026EC1027&sxsrf=ALiCzsbDtpgb8P2y8v0K\\_-7BDpfOdVMENg%3A1668133250735&ei=grFtY7bDLMaKwbkP0auymAw&ved=0ahUKEwi2jOTOiKX7AhVGRTABHdGVDMMQ4dUDCA8&uact=5&oq=definicion+de+encuesta&gs\\_lcp=Cgxn](https://www.google.com/search?q=definicion+de+encuesta&rlz=1C1CHBF_esEC1026EC1027&sxsrf=ALiCzsbDtpgb8P2y8v0K_-7BDpfOdVMENg%3A1668133250735&ei=grFtY7bDLMaKwbkP0auymAw&ved=0ahUKEwi2jOTOiKX7AhVGRTABHdGVDMMQ4dUDCA8&uact=5&oq=definicion+de+encuesta&gs_lcp=Cgxn)
- Uría, M., & Páez, C. (2022). *Diseño de un programa de aprendizaje experiencial enfocado en el desarrollo de competencias para la empresa Tim Consulting en la ciudad de Quito*. [Tesis de Maestría. Universidad Andina Simón Bolívar].  
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/8610/1/T3766-MGTH-Uri%CC%81a-Dise%C3%B1o.pdf>

- Valle, A. M. (2022). *La Investigación descriptiva con enfoque cualitativo en educación*. Pontificia Universidad Católica del Perú.  
<https://doi.org/https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/184559>
- Valle, M. (2015). *Comunicación organizacional: abordajes y perspectivas de análisis*. Quito: Editorial Quipus, CIESPAL.  
[https://biblio.flacsoandes.edu.ec/shared/biblio\\_view.php?bibid=127938&tab=opac](https://biblio.flacsoandes.edu.ec/shared/biblio_view.php?bibid=127938&tab=opac)
- Viera, J. (2016). *“Estrategias de comunicación interna del GADM-C Guano y su incidencia en el desarrollo institucional, período julio a diciembre de 2013*. Tesis de Grado. Universidad Nacional de Chimborazo.  
<http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/1481/1/UNACH-FCP-CS-2016-0015.pdf>
- Villasis, M., Mirnada, M., & Arias, J. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 20-206.  
<https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>
- Vizcaíno, P., Cedeño, R., & Maldonado, I. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723-9762. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i4.7658](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658)

## Anexos

- Formato del cuestionario



**FICHA DEL CUESTIONARIO**

Pregunta	Escala de Likert	Número de Respuestas	Porcentaje de Respuestas
1. ¿Con qué claridad recibes las instrucciones para tus tareas?	Muy clara		
	Clara		
	Poco clara		
	Muy poco clara		
2. ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones interdepartamentales?	Siempre		
	Frecuentemente		
	Raramente		
	Nunca		
3. ¿Qué tan efectivas son las plataformas digitales utilizadas para la comunicación?	Muy efectivas		
	Efectivas		
	Poco efectivas		
	Nada efectivas		
4. ¿Cómo calificarías la interacción entre departamentos?	Excelente		
	Buena		
	Regular		
	Mala		
5. ¿Cómo se manejan los conflictos comunicativos en tu área?	Muy bien		
	Bien		
	Regular		
	Mal		
6. ¿Qué tan accesible consideras que es la información relevante para tu trabajo?	Muy accesible		
	Accesible		
	Poco accesible		
	Nada accesible		
7. ¿Con qué regularidad recibes retroalimentación sobre tu desempeño?	Siempre		
	Frecuentemente		
	Raramente		
	Nunca		
8. ¿Cómo calificarías la participación en las reuniones de equipo?	Muy activa		
	Activa		
	Pasiva		
	Muy pasiva		
9. ¿Qué actitud predominante observas hacia la comunicación interna en el equipo?	Muy positiva		
	Positiva		
	Neutral		
	Negativa		
10. ¿Cómo calificarías la organización de las actividades de team building?	Muy organizada		
	Organizada		
	Poco organizada		
	Nada organizada		

Av. Borujadi 797 - Tarma  
www.epnnewman.edu.pe

- Formato de la guía de observación

 **Newman**  
Universidad de Educación

**Ficha de Observación**

Ítem de Observación	Observación	Comentarios Adicionales
Claridad en la Comunicación de Tareas		
Frecuencia de Comunicación		
Canales de Comunicación Utilizados		
Interacción entre Departamentos		
Resolución de Conflictos		
Accesibilidad de la Información		
Feedback y Retroalimentación		
Participación en Reuniones		
Actitudes hacia la Comunicación		
Acciones de Integración		
Eficiencia en la Transmisión de Mensajes		
Disponibilidad de Recursos para la Comunicación		
Uso de Lenguaje Profesional		
Transparencia en la Comunicación de Decisiones		
Interacción Social y Relaciones Interpersonales		
<b>RESULTADOS GENERALES</b>		

 **Newman**  
Universidad de Educación

Av. Bolívar 957 - Lima  
www.epnewman.edu.pe

- Formato de la validación del instrumento del primer experto

 **Newman**  
Educación Pública

**INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:**  
Propuesta de mejora a la comunicación interna mediante estrategias Team Boulding para el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Francisco de Pueblo Viejo, Los Ríos, 2024.

**II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**  
Cuestionario

**III. TESISISTAS:**  
Bach. Marjorie Liren, Arriaga Méndez  
Bach. Narcisca de Jesús, Chaguay Olvera

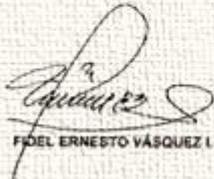
**IV. DECISIÓN:**

Criterio	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
Claridad y precisión de las preguntas				X
Relevancia y pertinencia del contenido				X
Alineación con los objetivos de la investigación				X
Facilidad de respuesta para los participantes				X
Coherencia y estructura del instrumento				X

**OBSERVACIONES:**  
El cuestionario aprueba su validación

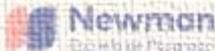
APROBADO: SI  NO

Los Ríos, 17 de julio del 2024

  
FIDEL ERNESTO VÁSQUEZ I.

Av. Bolívar 987 - Tazna  
www.epnewman.edu.pe

- Formato de la validación del instrumento del segundo experto



### INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:**  
Propuesta de mejora a la comunicación interna mediante estrategias Team Building para el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Francisco de Puelobviejo, Los Ríos, 2024.

**II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**  
Cuestionario

**III. TESISISTAS:**  
Bach. Marjorie Liren, Arriaga Méndez  
Bach. Narcisa de Jesús, Chaguay Olivera

**IV. DECISIÓN:**

criterio	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
Claridad y precisión de las preguntas				X
Relevancia y pertinencia del contenido				X
Alineación con los objetivos de la investigación				X
Facilidad de respuesta para los participantes				X
Coherencia y estructura del instrumento				X

**OBSERVACIONES:**  
El cuestionario es claro y preciso en sus preguntas, lo que facilita la comprensión y respuesta por parte de los participantes.

APROBADO: SI  NO

Los Ríos, 17 de julio del 2024



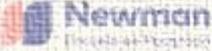
**DELCEY ELOINA RODRÍGUEZ GÓMEZ**



GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO DE  
SAN FRANCISCO DE PUELOBVIEJO

Av. Bolívar 937 - Tulum  
www.epnewman.edu.pe

- Formato de la validación del instrumento del tercer experto



## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

**I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:**  
Propuesta de mejora a la comunicación interna mediante estrategias Team Building para el Gobierno Autónomo Descentralizado de San Francisco de Pueblo Viejo, Los Ríos, 2024.

**II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:**  
Cuestionario

**III. TESISTAS:**  
Bach. Marjorie Liren, Arriaga Méndez  
Bach. Narcisa de Jesús, Chaguay Olvera

**IV. DECISIÓN:**

Criterio	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
Claridad y precisión de las preguntas			X	
Relevancia y pertinencia del contenido				X
Alineación con los objetivos de la investigación				X
Facilidad de respuesta para los participantes				X
Coherencia y estructura del instrumento				X

**OBSERVACIONES:**  
El instrumentos presentado está bien diseñado y cumple con todos los criterios de validación.

APROBADO: SI       NO

Los Ríos, 17 de julio del 2024



**SILVIS EDUARDO AMOROSO**



GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO DE  
SAN FRANCISCO DE PUEBLO VIEJO



INSTITUTO NACIONAL  
DE EVALUACIÓN EDUCATIVA

Av. Bolívar 963 - Tarma  
www.epnewman.edu.pe