



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
“DR. LUIS ALONSO APARICIO”**

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

**INCIDENCIA DE LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA EN EL
COMPROMISO DEL TALENTO HUMANO DE UNA INSTITUCIÓN**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRÍA EN
GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**PRESENTADO POR
JUAN FRANCISCO RAMÍREZ DEL CID**

**ASESOR
RODOLFO ENRIQUE CORNEJO ESCOLEDO**

MAYO 2025

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA



**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN
RECTOR**

**ARQUITECTA CECILIA MARÍA APARICIO DE RODRÍGUEZ
VICERRECTORÍA EJECUTIVA**

**MAESTRO MANUEL ERNESTO APARICIO GUZMÁN
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN**

**MAESTRO LUIS EDUARDO RIVERA CUÉLLAR
VICERRECTOR ACADÉMICO**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

**MAESTRA MARÍA JULIA MENJÍVAR ALVARADO
DECANA DE FACULTAD DE POSGRADOS Y EDUCACIÓN CONTINUA**

**LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO
DIRECTORA DE ADMINISTRACION ACADÉMICA**

SAN SALVADOR, MAYO DE 2025



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

DR. LUIS ALONSO APARICIO

MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR

Mtra. Ana Claudia Velásquez de Figueroa
Presidente

Mtra. Helen Armida Guenovez Quevedo
Primer Vocal

Mtra. Ana María Gamero Marín
Segundo Vocal

Mtro. Rodolfo Enrique Cornejo Escolado
Asesor



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR
"Dr. Luis Alonso Aparicio"
Facultad de Posgrados y Educación Continua

Mes: MAYO

Año: DOS MIL VEINTICINCO

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las diez horas del día tres de mayo del año dos mil veinticinco, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "INCIDENCIA DE LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA EN EL COMPROMISO DEL TALENTO HUMANO DE UNA INSTITUCIÓN", presentado por el: LIC. JUAN FRANCISCO RAMÍREZ DEL CID, para optar al grado de MAESTRO EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO. El tribunal estando presente el interesado, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**

MTRA. ANA CLAUDIA VELÁSQUEZ DE FIGUEROA
Presidente

MTRA. HELEN ARMIDA GUENOVEZ QUEVEDO
1er. Vocal

MTRA. ANA MARÍA GAMERO MARÍN
2do. Vocal

LIC. JUAN FRANCISCO RAMÍREZ DEL CID
Sustentante

DEDICATORIA

A Dios, por haberme dado la vida, la salud y la oportunidad de llegar hasta este momento. Por acompañarme de forma silenciosa pero constante, y por darme serenidad y claridad en los momentos más desafiantes del camino.

A mis padres, por ser mi mayor ejemplo de esfuerzo, responsabilidad y amor. Gracias por todo el sacrificio que han hecho a lo largo de los años para brindarme una educación, por cada palabra de aliento, y por enseñarme que con disciplina y humildad todo es posible. Este logro es tanto mío como de ustedes.

A mi hermano, por ser un apoyo invaluable a lo largo de este proceso. Gracias por tu comprensión, por tu presencia en los momentos difíciles, y por motivarme a no rendirme. Tu cercanía ha sido un pilar fundamental en esta etapa de mi vida.

Y a mis amigos más cercanos, quienes supieron acompañarme con palabras de ánimo, escucha sincera y gestos de apoyo en los momentos de mayor presión. Gracias por su amistad auténtica, por estar presentes incluso sin pedirlo, y por hacer este camino más llevadero con su compañía.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco sinceramente a los miembros del jurado evaluador, Mtra. Ana Claudia Velásquez de Figueroa, Mtra. Helen Armida Guenovez Quevedo y Mtra. Ana María Gamero Marín, por el tiempo dedicado, sus valiosas observaciones, y por contribuir con su experiencia y criterio académico a la mejora y validación de este trabajo de investigación. Su compromiso con la formación académica ha sido fundamental para alcanzar esta etapa.

Asimismo, expreso mi profundo agradecimiento al Mtro. Rodolfo Enrique Cornejo Escoledo, por su acompañamiento constante durante el desarrollo de esta tesis. Su orientación, disposición y guía metodológica fueron claves para dar forma y solidez a cada parte de este proceso investigativo. Valoro profundamente su entrega y profesionalismo.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito analizar la incidencia de la gestión de comunicación interna en el compromiso del talento humano en la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador. Se examinó el uso de herramientas y canales de comunicación, así como la percepción del personal respecto a la efectividad de dichos procesos en el entorno organizacional. La metodología empleada fue de enfoque mixto, utilizando encuestas y entrevistas para recolectar información. Entre los hallazgos más relevantes se identificó que la comunicación interna en su mayoría es informal, carece de lineamientos claros y afecta la retroalimentación y la cohesión entre los equipos. A pesar de ello, el personal expresó disposición para fortalecer este componente como vía para mejorar el clima laboral y el compromiso institucional. Se concluye que una gestión estratégica de la comunicación interna influye positivamente en el compromiso del talento humano. Por ello, se plantea un plan de mejora que incorpora acciones concretas orientadas a profesionalizar los procesos comunicacionales y fomentar la participación activa de todos los miembros de la organización.

Palabras clave: comunicación interna, compromiso organizacional, talento humano, gestión institucional, clima laboral.

ABSTRACT

The present research aimed to analyze the impact of internal communication management on the commitment of human talent at the Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador. The study examined the use of communication tools and channels, as well as staff perceptions regarding the effectiveness of these processes within the organizational environment. The methodology employed was of a mixed approach, using surveys and interviews to collect information. Among the most relevant findings, it was identified that internal communication is mostly informal, lacks clear guidelines, and affects feedback and team cohesion. Despite this, staff expressed willingness to strengthen this component as a means to improve the work environment and institutional commitment. It is concluded that a strategic management of internal communication positively influences employee commitment. Therefore, an improvement plan is proposed that incorporates concrete actions aimed at professionalizing communication processes and promoting the active participation of all members of the organization.

Keywords: internal communication, organizational commitment, human talent, institutional management, work environment.

INDICE

Presentación	i
Introducción	iii
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
1.1. Antecedentes	22
1.2. Definición del problema o planteamiento del estudio	25
1.3. Objetivos de la investigación	28
1.3.1. Objetivo general	28
1.3.2. Objetivos específicos	28
1.4. Formulación de la hipótesis	29
1.4.1. Hipótesis General	29
1.4.2. Hipótesis Específicas	29
1.5. Justificación	30
1.6. Limitaciones del estudio	33
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	35
2.1. Evolución de la comunicación	35
2.1.1 Evolución de la comunicación organizacional	35
2.1.2. Evolución en la gestión del talento humano	39
2.1.3. La comunicación humana	42
2.1.4. Elementos de la comunicación	43
2.1.4.1. Emisor	44
2.1.4.2. Código	44
2.1.4.3. Codificación	45
2.1.4.4. Mensaje	45
2.1.4.5. Canal	47
2.1.4.6. Receptor	47
2.1.4.7. Decodificación	48
2.1.4.8. Ruido	48
2.1.4.9. Contexto	49
2.1.4.10. Feedback	49
2.2. Barreras de la comunicación	50
2.3. La comunicación organizacional	51

2.3.1. Comunicación interna y externa	55
2.3.2. Funciones de la comunicación interna	57
2.3.3. Tipos de comunicación interna	58
2.3.3.1. Comunicación descendente	61
2.3.3.2. Comunicación ascendente	63
2.3.3.3. Comunicación horizontal	65
2.3.3.4. Problemas con la Comunicación horizontal	66
2.3.3.5. Comunicación informal	66
2.4. Gestión del Talento Humano	69
2.4.1 Evolución y Concepto de la Gestión del Talento Humano	69
2.4.2 Funciones Clave de la Gestión del Talento Humano en las Organizaciones	69
2.4.3 La Gestión del Compromiso en el Talento Humano	70
2.4.4 Estrategias de Retención y Desarrollo del Talento Humano	71
2.4.5 Rol de la Comunicación Interna en la Gestión del Talento Humano	72
2.5. Compromiso para alcanzar las metas organizacionales	73
2.5.1. Teoría de la pirámide de necesidades de Maslow	74
2.5.2. Teoría de dos factores de motivación de Herzberg.	76
2.5.3 Dimensiones del Compromiso Organizacional.	78
2.5.4 Factores Claves en el Compromiso Laboral.	78
2.5.5 Estrategias para Incrementar el Compromiso.	79
2.5.6 Impacto del Compromiso Organizacional en el Desempeño y la Sostenibilidad Empresarial.	79
2.6. Relación de la comunicación organizacional con la gestión del compromiso.	80
2.6.1 El Rol de la Comunicación Interna en el Compromiso y Retención del Talento Humano	82
2.6.2 Importancia de la Comunicación Interna en las Organizaciones	82
2.6.3 La Gestión del Talento Humano como Estrategia Organizacional	83
2.6.4 Desarrollo de Competencias en la Gestión del Talento Humano	83
2.6.5 Impacto de la Comunicación Interna en la Cultura Organizacional	83
2.6.6 Estrategias de Comunicación Interna para Fomentar el Compromiso	84
2.7. Impacto de la comunicación interna en el clima organizacional	84
2.7.1 Influencia de la comunicación interna en la motivación del personal	84
2.7.2 El impacto de los canales digitales en el clima organizacional	84
2.7.3 Comunicación interna y la percepción de justicia organizacional	85
2.7.4 El papel de la comunicación interna en la gestión del cambio organizacional	85

2.8. El rol de la retroalimentación en el fortalecimiento del compromiso organizacional	85
2.8.1 La retroalimentación como base para la mejora continua	85
2.8.2 Retroalimentación constructiva y su impacto en la confianza laboral	85
2.8.3 Frecuencia de la retroalimentación y su efecto en la motivación	86
2.8.4 Uso de plataformas tecnológicas para la retroalimentación del desempeño	86
2.9. Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad El Salvador.	86
2.9.1 Historia	86
2.9.3 Misión	90
2.9.4 Visión	90
2.9.5 Valores	90
2.10. Programas	91
2.10.1 Programa de salud	91
2.10.2. Programa de oportunidad económica	91
2.10.3. Programa de Derechos Humanos	92
2.11. Marco legal de las Organizaciones No Gubernamentales en el país.	93
2.11.1. Creación de la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad	93
2.11.2. Constitución de la República de El Salvador	93
2.11.3. Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro	93
2.11.4. Ley de Impuestos Sobre la Renta y su Reglamento	94
2.11.5. Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad	94
2.11.6. Ley de Equiparación de Oportunidades para las Personas con Discapacidad	94
2.12. Estudios Previos (Antecedentes Teóricos)	94
2.13 Marco Conceptual	95
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA	96
3.1. Método o enfoque metodológico.	96
3.2 Participantes del estudio	98
3.2.1 Población	98
3.2.2 Muestra	99
3.3. Técnicas de investigación	102
3.3.1 Encuesta	103
3.3.2 Instrumento	103
3.4 Matriz de congruencia	115
3.5 Estrategia de Análisis de Datos	116
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	117
4.1 Presentación e interpretación de resultados	119

4.1.1 Análisis comparativo de entrevistas	157
4.2 Comprobación de hipótesis y discusión de resultados	163
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA DE MEJORA	171
5.1 Conclusiones	171
5.2 Recomendaciones	174
5.3 Propuesta de Mejora	174
ANEXOS	198
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	198

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tipos de Barreras de la comunicación.....	50
Tabla 2: Tipos de Comunicación Interna.....	60
Tabla 3: Relación de la comunicación organizacional con la gestión del compromiso.....	81
Tabla 4: Marco Conceptual	95
Tabla 5: Población del estudio	99
Tabla 6: Parte I Datos de Clasificación	104
Tabla 7: Parte II Medios de comunicación utilizados.....	105
Tabla 8: Parte III Compromiso con la fundación.....	106
Tabla 9: Parte IV Comunicación interna.....	107
Tabla 10: Matriz de congruencia	100
Tabla 11: Distribución de la muestra según grupos de género.....	119
Tabla 12: Distribución de la muestra según grupos etarios	120
Tabla 13: Llamadas telefónicas.....	121
Tabla 14: Reuniones presenciales o virtuales	122
Tabla 15: Informes del trabajo de la Fundación.....	123
Tabla 16: Correos electrónicos	124
Tabla 17: Tablones de anuncios	126
Tabla 18: Circular informativa	127
Tabla 19: Buzón de sugerencias.....	128
Tabla 20: Circulares del trabajo de la Fundación	129
Tabla 21: Conversatorios con jefes o miembros de la directiva.....	130
Tabla 22: Promoción de la información	131
Tabla 23: Expresión de opinión.....	132
Tabla 24: Conformidad de herramientas de comunicación.....	133

Tabla 25: Misión, Visión y Objetivos de la Fundación.....	135
Tabla 26: Contribución a los objetivos.....	136
Tabla 27: Motivación por compromiso.....	137
Tabla 28: Gestión de la comunicación, motivación y compromiso.....	138
Tabla 29: Implementación de estrategias.....	139
Tabla 30: Comunicación Interna clara y efectiva	140
Tabla 31: Barreras de comunicación y fortaleza en el compromiso.....	142
Tabla 32: Importancia de la gestión de comunicación interna en el compromiso	143
Tabla 33: Comunicación interna informal y oral.....	144
Tabla 34: Retroalimentación a través de comunicación	145
Tabla 35: Preferencia de canal de comunicación	146
Tabla 36: Percepción del enfoque de la comunicación.....	147
Tabla 37: Comunicación interna de forma general en la fundación	149
Tabla 38: Calificación de los medios utilizados	150
Tabla 39: Claridad de los mensajes	151
Tabla 40: Comunicación interna para la productividad diarias.....	152
Tabla 41: Accesibilidad de la información mediante la comunicación interna.....	153
Tabla 42: Retroalimentación a través de comunicación	154

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Línea de tiempo elaborada por la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador hasta 2020.....	89
Figura 2: Logo de Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad – El Salvador.....	89
Figura 3: Clasificación por género.....	119
Figura 4: Clasificación del grupo según edad.....	120
Figura 5: Formas de comunicar “Llamadas telefónicas”	122
Figura 6: Formas de comunicar “Reuniones presenciales o virtuales”	123
Figura 7: Formas de comunicar “Informes del trabajo de la Fundación”.....	124
Figura 8: Formas de comunicar “Correos electrónicos”.....	125
Figura 9: Formas de comunicar “Tablones de anuncios”	126
Figura 10: Formas de comunicar “Circular informativa”.....	127
Figura 11: Formas de comunicar “Buzón de sugerencias”.....	128
Figura 12: Formas de comunicar “Circulares del trabajo de la Fundación”.....	129
Figura 13: Formas de comunicar “Conversatorios con jefes o miembros de la directiva”	130
Figura 14: Promoción de la información.....	132
Figura 15: Expresión de opinión	133
Figura 16: Conformidad de herramientas de comunicación.....	134
Figura 17: Misión, Visión y Objetivos de la Fundación	135
Figura 18: Contribución a los objetivos.....	136
Figura 19: Motivación por compromiso.....	137
Figura 20: Gestión de la comunicación, motivación y compromiso	139
Figura 21: Implementación de estrategias	140

Figura 22: Comunicación Interna clara y efectiva	141
Figura 23: Barreras de comunicación y Fortaleza en el compromiso.....	142
Figura 24: Importancia de la gestión de comunicación interna en el compromiso	143
Figura 25: Comunicación interna informal y oral.....	144
Figura 26: Formas de retroalimentación a través de comunicación	145
Figura 27: Formas de comunicar “Expresión de opinión	146
Figura 28: Percepción del enfoque de la comunicación	148
Figura 29: Comunicación interna de forma general en la fundación	149
Figura 30: Calificación de los medios utilizados.....	150
Figura 31: Claridad de los mensajes.....	151
Figura 32: Comunicación interna para la productividad diarias.....	152
Figura 33: Accesibilidad de la información mediante la comunicación interna	153
Figura 34: Retroalimentación a través de comunicación	154

Presentación

El trabajo de investigación abordó el tema: “Incidencia de la gestión de comunicación interna en el compromiso del talento humano de una institución”. Este estudio se desarrolló entre septiembre de 2023 y mayo de 2025, y tuvo como objetivo principal responder a la pregunta: ¿cómo incidió la gestión de la comunicación interna en el nivel de compromiso del talento humano de la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador? Asimismo, se buscó identificar las mejores prácticas que pudieron implementarse para mejorar esta relación.

En las organizaciones no gubernamentales (ONG), una comunicación interna efectiva es fundamental, ya que influye directamente en el clima laboral, la motivación y la calidad de los servicios. Este estudio reconoció que la comunicación organizacional es un factor clave para lograr equipos comprometidos, especialmente ante retos como la escasez de recursos y la alta demanda de atención. La gestión de la comunicación interna incide de manera directa en la cohesión del equipo y en la percepción de pertenencia de los colaboradores, elementos esenciales para garantizar el buen funcionamiento institucional.

La investigación tuvo como objetivos específicos identificar las prácticas comunicativas utilizadas, evaluar el nivel de compromiso del personal y proponer estrategias para optimizar la comunicación interna. A partir del análisis, se encontró que la comunicación dentro de la Fundación era mayoritariamente informal, lo que generaba debilidades en la retroalimentación y en la claridad de los mensajes. Además, se evidenció la ausencia de lineamientos estandarizados que orientaran los procesos comunicativos y facilitaran una participación equitativa.

Desde una perspectiva académica y profesional, el trabajo permitió profundizar en la relación entre comunicación y compromiso organizacional, generando recomendaciones aplicables tanto para la Fundación como para otras ONG. En el ámbito social, aportó herramientas prácticas que podrían replicarse en instituciones similares, incluyendo aquellas del sector educativo que atienden a poblaciones con discapacidad. Los hallazgos también son relevantes para equipos multidisciplinarios que requieren establecer canales efectivos de coordinación y colaboración en contextos complejos.

Asimismo, se destaca que esta investigación tuvo como motivación principal la búsqueda de soluciones sostenibles que fortalecieran la cultura organizacional. El interés por mejorar la gestión interna de las ONG responde a una necesidad creciente de profesionalización en el sector, especialmente en instituciones que, como la Fundación, dependen del compromiso humano para alcanzar sus fines sociales. Las estrategias propuestas en el estudio ofrecen un punto de partida para transformar la comunicación en un proceso estructurado, constante y alineado con los valores institucionales.

En conclusión, esta investigación evidenció que una comunicación interna estructurada y participativa contribuye directamente al compromiso del talento humano. Los resultados ofrecen una base para fortalecer la cultura organizacional mediante estrategias de comunicación claras, participativas y sostenibles. De igual forma, permite establecer lineamientos prácticos que promuevan una gestión más eficiente, humana y coherente con los objetivos de organizaciones sin fines de lucro.

Introducción

La necesidad de una comunicación interna efectiva se convirtió en una prioridad estratégica para garantizar la eficiencia y el éxito de las operaciones. La capacidad de delegar funciones, compartir información esencial y fomentar un compromiso sólido entre todos los niveles del personal, desde las jefaturas hasta los cargos operativos, fue fundamental para el logro de los objetivos organizacionales. La comunicación interna, por lo tanto, fue considerada un proceso crítico que debía estar presente y en constante evolución dentro de cualquier organización.

La gestión del talento humano constituyó una disciplina central en este contexto, encargada de diseñar y ejecutar estrategias de comunicación que promovieron una interacción efectiva y productiva entre todos los miembros de la organización. Para lograr esto, fue imperativo que el departamento de talento humano adoptara un enfoque estructurado y bien definido, alineado con los objetivos y valores organizacionales. Este enfoque no solo facilitó la transmisión de información, sino que también fomentó un entorno de trabajo colaborativo y comprometido.

El trabajo se organizó en cinco capítulos principales, cada uno de los cuales abordó aspectos esenciales de la investigación de manera detallada:

Capítulo 1: Planteamiento del Problema

Se definió el problema de investigación y se expusieron los objetivos generales y específicos. También se formularon hipótesis y se justificó la investigación en el contexto de la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador. Se mencionaron las limitaciones metodológicas, como el tamaño de la población y el acceso a la información, y se plantearon estrategias para mitigarlas.

Capítulo 2: Marco Teórico

En este capítulo se revisó la evolución de la comunicación organizacional, identificando las principales barreras que dificultan su eficacia. Se analizó cómo una buena comunicación contribuye al compromiso y la satisfacción laboral. Además, se abordó el marco legal aplicable a las ONG en El Salvador, destacando su naturaleza como entidades sin fines de lucro y de utilidad pública. Finalmente, se definieron los conceptos fundamentales que sustentan teóricamente el estudio

Capítulo 3: Metodología

Este capítulo expuso el enfoque metodológico mixto con diseño secuencial exploratorio, que combinó encuestas y entrevistas para obtener una visión integral del fenómeno. Se utilizó un muestreo por conveniencia con la población disponible. La investigación respondió a la necesidad de mejorar la comunicación interna en las ONG, donde el compromiso del personal es clave. Incluir la perspectiva de todos los niveles jerárquicos permitió comprender mejor las dinámicas comunicativas y sus efectos en el entorno organizacional.

Capítulo 4: Análisis y discusión de los resultados

Este capítulo analizó los datos obtenidos mediante encuestas e entrevistas, organizados según los objetivos del estudio. Se identificaron patrones, coincidencias y diferencias en la percepción del personal sobre la comunicación interna y su vínculo con el compromiso organizacional.

Luego, se verificaron las hipótesis utilizando herramientas estadísticas y se contrastaron los hallazgos con el marco teórico. El análisis contextual permitió

interpretar los resultados de forma más significativa en relación con la realidad específica de la Fundación.

Capítulo 5: Conclusiones, recomendaciones y propuesta de mejora

Este capítulo cerró el estudio, destacando que una comunicación interna bien gestionada fortaleció directamente el compromiso del talento humano. Se resaltaron elementos clave como la claridad de los mensajes, canales efectivos y retroalimentación constante.

A partir de los hallazgos, se propusieron recomendaciones y una propuesta de mejora adaptada a la Fundación, con acciones estratégicas orientadas a institucionalizar buenas prácticas comunicativas y fomentar una cultura organizacional basada en la confianza y la participación.

A partir de los hallazgos, se emitieron recomendaciones para mejorar la comunicación interna en la Fundación, como fortalecer el diálogo, capacitar a líderes y usar herramientas tecnológicas que agilicen la información.

También se propuso un plan de mejora adaptado a la organización, con acciones estratégicas a corto, mediano y largo plazo, orientadas a institucionalizar buenas prácticas comunicativas y fomentar una cultura basada en la confianza y la participación.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes

La comunicación fue un proceso natural y esencial en las relaciones humanas, ya que permitió el intercambio de ideas y facilitó la vida en sociedad. En el ámbito organizacional, desempeñó un papel crucial, pues resultó fundamental para alcanzar los objetivos establecidos. En su forma más básica, la comunicación fue comprendida como una interacción entre dos o más personas, que incluyó una fuente, un transmisor, un canal, un receptor, un destino y el ruido. Este último elemento, el ruido, fue particularmente importante, ya que representó cualquier factor indeseado que pudo interferir en el proceso comunicativo, provocando distorsiones y alteraciones del mensaje, fueran estas internas o externas. (Chiavenato, 2001, p. 111)

Según Men y Stacks (2014), “una comunicación interna efectiva está directamente relacionada con un mayor compromiso organizacional y satisfacción laboral, lo que a su vez se traduce en una mejora significativa en la productividad y en el cumplimiento de los objetivos organizacionales” (p. 22).

Para Chiavenato (2001) el proceso comunicativo solo puede considerarse exitoso cuando se asegura que el destinatario ha comprendido el mensaje transmitido. Por ello, el éxito de la comunicación depende de la comprensión del mensaje por parte del receptor, sin importar quién lo transmita. En este contexto, la retroalimentación adquiere una importancia fundamental, ya que permite que la comunicación sea bidireccional y que el emisor reciba las opiniones y percepciones del receptor. De este modo, el emisor puede verificar si el mensaje ha sido entendido y cómo ha reaccionado el receptor ante él. (p. 11)

Para el autor Matzer (2012) “la comunicación interna, definida como el “flujo planificado de mensajes dentro de una institución, organización o empresa” (p. 27). Y es que esto puede considerarse “una herramienta indispensable para el desarrollo tanto de las tareas individuales como de las conjuntas dentro de una organización” (Bermúdez, 2016, p. 7).

La comunicación interna es esencial para alcanzar los objetivos de la empresa y, por ello, es un proceso gestionado por los mandos altos y medios, quienes deben emplear su liderazgo y estrategias comunicativas para transmitir mensajes claros y efectivos a sus empleados (Bermúdez, 2016, p. 7). Con lo anterior se puede decir que la efectividad de este proceso depende de una transmisión eficiente del mensaje, en la que se minimicen interrupciones causadas por el ruido y las barreras.

Chiavenato (2001) clasifica la comunicación interna en las organizaciones en varias categorías, dependiendo de su estilo, medio y dirección. En cuanto al estilo, puede ser formal, siguiendo una jerarquía establecida, o informal, la cual es más rápida, aunque menos fiable (p. 112). Según el medio utilizado, la comunicación puede ser oral, caracterizada por su naturaleza personal e íntima, o escrita, que destaca por su precisión y concreción. Finalmente, según la dirección del flujo, la comunicación se divide en tres tipos: descendente (del jefe a los subordinados, con un rol informativo), ascendente (de los subordinados al jefe, utilizada para sugerencias y reclamos) y lateral (entre colaboradores o departamentos, utilizada para la planificación) (Chiavenato, 2001, p. 112).

La comunicación interna es clave para el compromiso del talento humano en las organizaciones. El cambio de actitudes promovido por una comunicación interna eficaz

debe motivar al personal y fomentar un sentido de pertenencia: “Conseguir que los empleados se identifiquen e impliquen en la organización en la que trabajan aumenta las probabilidades de que permanezcan en ella, constituyendo una responsabilidad emocional que un empleado tiene hacia una organización” (Bermeo y Mera, 2017, p. 485).

Este compromiso del talento humano es especialmente importante en las organizaciones no gubernamentales, cuyos objetivos son públicos, humanitarios y sociales (Cruz, Mejía y Quintanilla, 2017). Las funciones de desarrollo, apoyo comunitario, cuidado del medio ambiente e incidencia pública requieren de un personal comprometido y bien informado sobre la organización y sus expectativas.

La Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad El Salvador es una organización no gubernamental creada en 2008 con el objetivo de apoyar a personas con discapacidad y sobrevivientes del conflicto y la violencia armada. Su misión es lograr la inclusión plena de las personas con discapacidad en la sociedad, a través de tres programas principales: Salud, Oportunidad Económica y Derechos Humanos (Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad El Salvador, 2018).

La Fundación desarrolla sus intervenciones a nivel individual y colectivo por medio de un equipo de trabajo institucional que coordina las acciones con las personas usuarias de los servicios que brinda, así como con las alcaldías municipales y otros actores locales que contribuyen al cumplimiento de sus objetivos. Para mantener un contacto más cercano con la población meta, la Fundación, a través de su personal de campo, se desplazó hacia los territorios donde estableció vínculos con las personas

que integran las diferentes asociaciones locales de personas con discapacidad. En otros casos, fueron las personas usuarias quienes acudieron a las instalaciones de la Fundación con el propósito de dar seguimiento a su participación en cualquiera de sus tres programas (Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad El Salvador, 2018).

La Fundación realiza trabajo bajo la implementación de los programas de: Salud, Oportunidad Económica y Derechos Humanos.

EL PROGRAMA DE SALUD incluye: 1) Capacitaciones sobre temas básicos [de salud relacionados con la discapacidad, 2) Atención a clubes de personas con discapacidad y 3) Gestión y otorgamiento de ayudas técnicas. Humanos (Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad El Salvador, 2018).

EL PROGRAMA DE OPORTUNIDAD ECONÓMICA funciona bajo la implementación de 3 áreas de trabajo: 1) Apoyo para la inserción laboral, 2) Establecimiento de negocios productivos, 3) Grupos Locales de Ahorro y crédito (GLAC). Humanos (Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad El Salvador, 2018).

EN EL PROGRAMA DE DERECHOS HUMANOS se desarrollan: 1) Acciones formativas sobre la temática de derechos humanos, 2) Organización comunitaria, 3) empoderamiento en liderazgo e incidencia de las personas con discapacidad. Humanos (Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad El Salvador, 2018).

1.2. Definición del problema o planteamiento del estudio

La comunicación interna fue un proceso fundamental para generar y mantener el compromiso del talento humano dentro de cualquier organización. En un entorno

organizacional, la capacidad de comunicar de manera efectiva no solo facilitó la operatividad diaria, sino que también resultó crucial para la gestión del cambio, la innovación y el desarrollo organizacional. Este proceso debía ser constantemente evaluado y mejorado para asegurar que cumpliera con las necesidades tanto de la organización como de su personal.

En diversas estructuras organizativas, como empresas privadas, instituciones públicas y especialmente en organizaciones no gubernamentales (ONGs) y fundaciones, la comunicación interna debía ser flexible, bidireccional y participativa. Un sistema de comunicación interna que resultara rígido, unidireccional y excesivamente jerárquico generaba barreras significativas que impedían el compromiso y la alineación del personal con los objetivos estratégicos de la organización. Estas barreras incluían la falta de claridad en la transmisión del mensaje, la ausencia de retroalimentación efectiva y la percepción de un entorno de trabajo autoritario y poco colaborativo.

El estudio se centró en la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador. A pesar de que los medios de comunicación oficiales de la Fundación incluyeron la página web, redes sociales y el correo electrónico, se identificó una carencia crítica: la falta de un manual o políticas de comunicación interna específicamente diseñadas para el talento humano. Esta ausencia de lineamientos estructurados pudo haber conducido a inconsistencias en la comunicación, desinformación y una disminución en la moral y el compromiso del personal.

La importancia de establecer procesos de gestión de comunicación interna con lineamientos claros y bien definidos fue evidente. Según el Gerente de Recursos Humanos de la Fundación, Jonatan G., en el año 2023, “la implementación de políticas

de comunicación interna no solo mejoraría la cohesión y el compromiso del personal, sino que también permitiría una mayor transparencia y eficiencia en la transmisión de información”. La gestión de la comunicación interna fue concebida como un componente estratégico que contribuyó directamente al éxito organizacional.

Desde una perspectiva técnica, la comunicación interna eficiente implicó la creación de canales claros, la implementación de tecnologías de la información adecuadas y la capacitación continua del personal en habilidades comunicativas. Los modelos de comunicación efectiva, como el propuesto por Shannon y Weaver (1949), destacaron la importancia de minimizar el ruido y las barreras en el proceso comunicativo para asegurar que el mensaje llegara de manera clara y precisa al receptor. Además, teorías contemporáneas sobre comunicación organizacional, como las de Deetz (2001) y Eisenberg y Goodall (2004), enfatizaron la necesidad de una comunicación dialógica, donde la participación y la retroalimentación fueran componentes esenciales.

Para profundizar en esta problemática, se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo incidió la gestión de comunicación interna en el nivel de compromiso del talento humano de la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador? Esta pregunta no solo buscó entender la relación entre comunicación interna y compromiso, sino también identificar las prácticas existentes y las áreas de mejora para fomentar un entorno más colaborativo y comprometido.

La gestión adecuada de la comunicación interna resultó esencial para el desarrollo y sostenibilidad de las organizaciones. En el caso específico de la Fundación

Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador, la implementación de políticas de comunicación interna estructuradas y efectivas fue considerada un factor determinante en el compromiso y la motivación del talento humano, lo que a su vez impactó positivamente en la consecución de sus objetivos sociales y humanitarios. Por lo tanto, fue imperativo que las organizaciones reconocieran y valoraran la importancia de la comunicación interna, invirtiendo en estrategias que promovieran la transparencia, la participación y el compromiso de su personal.

Considerando lo anterior es necesario responder a la interrogante: ¿cómo incide la gestión de la comunicación interna en el nivel de compromiso del talento humano de la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador, y cuáles son las mejores prácticas que pueden implementarse para mejorar esta relación?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

- Determinar la incidencia de la gestión de comunicación interna en el compromiso del talento humano en la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar los métodos y herramientas actuales empleados por la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador en la gestión de la comunicación interna.

- Evaluar el nivel de percepción y satisfacción de los empleados de la Fundación en relación con la comunicación interna, con énfasis en la claridad, frecuencia y efectividad de los mensajes recibidos.
- Analizar el impacto de la comunicación interna en el compromiso y la motivación de los empleados de la Fundación, enfocándose en la relación entre la calidad de la comunicación y la actitud laboral.

1.4. Formulación de la hipótesis

1.4.1. Hipótesis General

- Existe una relación significativa entre la calidad de la gestión de la comunicación interna y el nivel de compromiso del talento humano en la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador.

1.4.2. Hipótesis Específicas

- La percepción de una comunicación interna predominantemente informal y oral incide en la calidad de la transmisión de información y, por ende, en el compromiso del talento humano dentro de la Fundación.
- Una comunicación interna clara y efectiva incide positivamente en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional del talento humano de la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador.
- La percepción de transparencia y frecuencia en la comunicación interna incide directamente en el nivel de satisfacción y compromiso del talento humano en la Fundación.

- Las estrategias implementadas para mejorar la comunicación interna inciden significativamente en la reducción de barreras y en el incremento del compromiso del talento humano en la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador.

1.5. Justificación

El papel de la comunicación interna en el cumplimiento de los objetivos organizacionales fue fundamental y, por lo tanto, requirió un análisis sistemático para caracterizarla adecuadamente. En ese contexto, la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador no contó con un manual o políticas que definieran detalladamente los procesos de comunicación interna, ni se evaluó periódicamente si la gestión y el compromiso de sus colaboradores se cumplían de manera efectiva.

La revisión bibliográfica realizada no encontró investigaciones previas que abordaran específicamente la comunicación interna ni el compromiso del talento humano en dicha Fundación. Esta falta de estudios específicos representó una brecha significativa en el conocimiento que este estudio buscó llenar. Dada la misión de la Fundación, que consistió en apoyar a personas con discapacidad y sobrevivientes del conflicto y la violencia armada, fue imperativo contar con un talento humano comprometido y una directiva que manejara adecuadamente la comunicación interna.

El estudio de la comunicación interna en la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador fue relevante por diversos motivos. En primer lugar, permitió una interpretación detallada de los mecanismos y procesos

actuales de comunicación que se utilizaron dentro de la organización. Al no contar con un manual o políticas específicas, existió una necesidad urgente de desarrollar un marco estructurado que guiara la comunicación interna. Esto no solo facilitó una mejor transmisión de información, sino que también ayudó a establecer una cultura organizacional coherente y alineada con los objetivos de la Fundación.

En segundo lugar, la comunicación interna eficaz representó un componente crítico para el compromiso del talento humano. Diversos estudios demostraron que una comunicación clara, frecuente y efectiva incrementó significativamente el nivel de compromiso y motivación del personal. En el contexto de la Fundación, donde los empleados trabajaron en situaciones a menudo desafiantes y emocionalmente cargadas, una comunicación interna sólida proporcionó el apoyo necesario y mejoró la moral del equipo.

La investigación también evaluó el impacto de la comunicación interna en el compromiso del talento humano, utilizando variables sociodemográficas como edad, género, antigüedad en la organización y nivel educativo. Estas variables permitieron un análisis detallado sobre cómo distintos segmentos del personal percibieron y respondieron a la comunicación interna. Este enfoque fue clave, ya que reconoció que la percepción de la comunicación varió considerablemente entre diferentes grupos de empleados, por lo que una estrategia de comunicación efectiva debió ser inclusiva y adaptable a estas diferencias.

Asimismo, se consideraron elementos específicos de la comunicación, como la claridad, la frecuencia y la efectividad de los mensajes transmitidos. Estos factores fueron esenciales para comprender cómo fue percibida la comunicación dentro de la

organización y qué aspectos necesitaban ser mejorados. La claridad de los mensajes aseguró que todo el personal comprendiera la información de manera uniforme; la frecuencia adecuada mantuvo informados y conectados a los empleados; y la efectividad garantizó que los mensajes cumplieran su propósito.

El análisis de estas variables permitió identificar correlaciones significativas entre la calidad de la comunicación interna y el nivel de compromiso del talento humano. Esta investigación no solo contribuyó al conocimiento académico sobre la comunicación interna en organizaciones no gubernamentales, sino que también ofreció recomendaciones prácticas para mejorar las estrategias comunicativas dentro de la Fundación. Al mejorar la comunicación interna, se aspiró a aumentar la eficiencia y cohesión del equipo de trabajo, lo cual, a su vez, fortaleció el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Además, esta investigación proporcionó una base sólida para futuras investigaciones y mejoras prácticas dentro de la organización. Al documentar y analizar los métodos y herramientas de comunicación vigentes, así como las percepciones del personal, se establecieron puntos de referencia que permitieron medir el progreso a lo largo del tiempo y ajustar las estrategias comunicativas según las necesidades identificadas.

Finalmente, la justificación de esta investigación radicó en la necesidad de comprender y optimizar la comunicación interna para fortalecer el compromiso del talento humano, lo cual fue esencial para el éxito y la sostenibilidad de la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador. Este estudio ofreció una visión integral que no solo benefició a la Fundación, sino que también pudo

servir como modelo para otras organizaciones similares interesadas en mejorar su comunicación interna y, en consecuencia, su efectividad operativa y cohesión institucional.

1.6. Limitaciones del estudio

Una de las principales limitaciones del estudio fue el acceso a la información. No toda la información relevante sobre las prácticas de comunicación interna y el compromiso de los empleados estuvo disponible o fue accesible para el investigador. Esto se debió a la falta de documentación, a políticas internas restrictivas o a la sensibilidad de ciertos datos. La carencia de información completa limitó la capacidad del investigador para obtener una visión holística y precisa del estado de la comunicación interna y del compromiso del talento humano dentro de la Fundación.

La participación de los empleados en encuestas o entrevistas fue voluntaria, lo que pudo sesgar los resultados. Si los empleados descontentos o particularmente comprometidos decidieron no participar, se obtuvo una muestra no representativa que no reflejó adecuadamente la percepción general del talento humano respecto a la comunicación interna. Esto afectó la validez de los resultados y la capacidad de generalizar las conclusiones del estudio.

Por limitaciones de tiempo y recursos, no fue posible encuestar a todos los empleados de la Fundación. Un tamaño de muestra reducido afectó la representatividad de los datos recopilados, limitando la capacidad de realizar inferencias precisas sobre la población total de empleados. La representatividad de la

muestra fue crucial para asegurar que los hallazgos del estudio fueran aplicables a toda la organización.

El sesgo del investigador representó otra limitación importante. El investigador pudo haber tenido sus propios sesgos o preconcepciones sobre la comunicación interna y el compromiso del talento humano, lo que influyó en la interpretación de los resultados. Fue fundamental que el investigador mantuviera una postura objetiva y utilizara métodos de recolección y análisis de datos que minimizaran la influencia de sus sesgos personales para garantizar la imparcialidad del estudio.

Factores externos, como cambios en la dirección de la Fundación, eventos inesperados o situaciones de crisis, afectaron la percepción de los empleados sobre la comunicación interna y su compromiso. Estos factores introdujeron variabilidad en los datos que no estuvo directamente relacionada con las prácticas de comunicación interna, dificultando así la interpretación de los resultados y la identificación de relaciones causales.

Las percepciones sobre la comunicación y el compromiso variaron según el contexto cultural de los empleados. La diversidad cultural dentro de la Fundación influyó en cómo fue recibida e interpretada la comunicación interna. Esta variabilidad cultural limitó la generalización de los resultados a otras organizaciones o contextos, ya que las prácticas y percepciones de comunicación no fueron necesariamente universales.

Estas limitaciones fueron consideradas al interpretar los resultados del estudio. A pesar de estas restricciones, la investigación proporcionó una base valiosa para comprender la comunicación interna y el compromiso del talento humano en la

Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador. Además, los hallazgos ofrecieron perspectivas útiles para otras organizaciones con características similares, aunque con las debidas precauciones respecto a las limitaciones mencionadas.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Evolución de la comunicación

2.1.1 Evolución de la comunicación organizacional

La comunicación es un proceso fundamental en todas las organizaciones, y su importancia radica en que facilita el desarrollo organizacional. Como indica Montenegro (2012, p. 3), este proceso exige una continua innovación y actividad investigativa para adaptarse a las necesidades cambiantes de las organizaciones. Históricamente, aunque la comunicación siempre ha existido, su gestión profesional comenzó a desarrollarse en Europa y Estados Unidos a finales de la década de 1970. (Arriagada, 2009, p. 16-17)

Para entender la evolución de la comunicación interna, se han propuesto dos grupos de referencia: el primero comprende los años de 1900 a 1970, y el segundo, desde 1970 hasta la actualidad. Este último período es considerado como la era de la madurez e innovación en la comunicación organizacional (Del Pozo Lite, 1997, p. 20). Durante el primer grupo, antes de 1900, no existían teorías ni investigaciones formales sobre la comunicación organizacional. Sin embargo, Aguilera (2007) señala que la necesidad de comunicarse es innata al ser humano, lo que gradualmente llevó a la formación de las bases de lo que hoy se conoce como comunicación organizacional, aunque no de manera sistemática e intencionada. (p. 42)

En la década de 1940, la investigación en comunicación organizacional se enfocó en desarrollar y mejorar los medios de comunicación descendentes para mantener informados a los trabajadores. Según Montenegro (2012, p. 15), las empresas dedicaban recursos y tiempo a informar a los empleados sobre aspectos relacionados con el crecimiento de la organización, la situación financiera y el posicionamiento en el mercado. En esos años, la gestión comunicativa se centraba en transmitir tres tipos de información: (1) laboral, relacionada con salarios y condiciones de trabajo; (2) organizacional, relacionada con normativas, historia, cultura y políticas internas; y (3) operativa, que abarcaba lo que debía hacerse y cómo debía hacerse. El objetivo era desarrollar una relación fluida entre los empleados y facilitar el intercambio de información en todos los niveles de la organización, utilizando herramientas tradicionales como medios impresos internos, medios telefónicos, audiovisuales y eventos masivos. (Arriagada, 2009, p.10)

No obstante, investigaciones de esa década mostraron que la información transmitida a través de estas herramientas tradicionales a menudo no era leída por los empleados y, en algunos casos, los datos no eran claros. Esto llevó a que los esfuerzos de investigación se centraran en mejorar la comunicación descendente y en hacer las publicaciones más atractivas y claras. (Cilla, 2003, p. 22)

En la década de 1950, la investigación continuó con un enfoque más profundo en la comunicación descendente, poniendo énfasis en las redes de comunicación y su impacto en la motivación, satisfacción y productividad del personal. Estudios de Davis y Newstrom (2003) y Cilla (2003) se centraron en grupos focales, liderazgo, adaptabilidad

al entorno, la estructura organizacional y el flujo de la información dentro de las organizaciones. (p. 20)

Para la década de 1960, el enfoque de la investigación cambió hacia el estudio del clima organizacional y las redes de comunicación. Según Fernández (2009) y Montenegro (2012), estas investigaciones demostraron la correlación de una buena comunicación y la eficacia de los supervisores, concluyendo que un supervisor eficiente era el orientado a la comunicación, dispuesto a escuchar y convencer en vez de imponer órdenes.

En el segundo grupo de referencia, durante la década de 1960 y principios de 1970, la investigación se profundizó en las actitudes de los supervisores eficientes, la distorsión en el envío de mensajes y el feedback. En este período, la perspectiva organizacional se amplió, comenzando a estudiar a las organizaciones como sistemas y a la comunicación como un proceso que se enfoca en las relaciones jefe-subordinados. (Montenegro, 2012, p. 15)

Finalmente, en los últimos años de la década de 1970, los estudios se centraron en el clima de la comunicación entre jefe y subordinado, destacando el vínculo entre la comunicación y el clima organizacional. Los resultados demostraron que la apertura en la comunicación jefe-subordinado es uno de los rasgos clave de las organizaciones eficientes (Del Pozo Lite, 1997). A partir de entonces, la comunicación organizacional ha estado en constante transformación, solidificándose la relación entre el individuo y la organización, especialmente desde la aplicación de la teoría de las relaciones humanas y la teoría de la motivación de Elton Mayo y Herzberg. (Del Pozo Lite, 1997, p. 20-22)

En esta etapa la gestión puso énfasis en la bidireccionalidad de la comunicación, tanto ascendente como descendente, enfocándose en el feedback. Ya no se refería solo a transmitir información a los empleados sino a una comunicación activa con ellos. (Arriagada, 2009, p. 12)

Durante la década de 1980 se abrió el espacio para utilizar nuevas herramientas tecnológicas de comunicación conexiones online, ordenadores personales, fax, videotexto haciendo más eficaz y rápida la circulación de la información dentro de la organización. En la década de los años 90 la comunicación interna se empieza a considerar con un papel estratégico dentro de la organización haciendo un mayor uso de las innovaciones tecnológicas. (Pilati y Richeri, 1993, p. 50)

La perspectiva de la gestión en la comunicación interna durante los años 2000 se caracteriza por una mirada integral y multipropósito. La comunicación se considera como un punto clave en los procesos de cambio, crisis internas, mejoramiento de las relaciones entre jefes y subordinados, reforzamiento del liderazgo, promoción de la cultura e identidad corporativa. (Arriagada, 2009, p. 13)

Los directivos reconocen los beneficios de la participación de los empleados en la organización. La comunicación se deja de considerar como un elemento culturizador descendente desde lo más alto de la jerarquía para ser considerada como un elemento horizontal, de gestión y como un recurso organizacional. De esta manera, el comunicador se convierte en elemento estratégico en los procesos que intervienen directamente para cumplir las metas organizacionales. (Cilla, 2003, p. 25)

El reto actual de la comunicación interna, dentro del mundo digital en el que se encuentran inmersas las organizaciones, es incorporar el uso de las redes sociales en

las funciones de comunicación. El Internet ha provocado que se rompan casi todas las barreras, los empleados son libres y capaces de expresar su opinión en las redes sociales en cualquier momento. En este sentido, son los empleados los que se han anticipado a las organizaciones en el uso de las redes sociales, éstas deben encontrar la manera de distribuir y gestionar la información que se transmite por estos canales para evitar desinformación o rumores. (Kouss, 2015, p. 36)

2.1.2. Evolución en la gestión del talento humano

La gestión del talento humano surge como respuesta a las necesidades culturales, sociales y económicas de las sociedades que han habitado el planeta desde el origen del hombre. Nació cuando las primeras organizaciones sociales empezaron a delegar labores específicas a sus miembros, por ejemplo, la caza, búsqueda de refugio o recolección de frutos. Siglos después, civilizaciones como los asirios y griegos asignaron oficios domésticos a sus prisioneros de guerra, siendo los primeros intentos por asignar tareas fijas a grupos específicos. (Universidad Militar Nueva Granada, 2018, p. 12)

Sin embargo, los siglos XVIII y XIX fueron especialmente importantes para la evolución del talento humano. El concepto de “talento humano” surge con la Revolución Industrial en la segunda mitad del siglo XIX. Durante estos años ocurrieron dos hechos que fomentaron el estudio de la administración como una ciencia: la Revolución industrial, que desencadenó la transformación de la producción artesanal a la producción en serie, y el inicio de las escuelas de administración (Calderón, Naranjo y

Álvarez, 2010, p. 45; Bahamón, Cortes, Piñeros y Rojas, 2014, p. 87; Universidad Militar Nueva Granada, 2018, p. 23).

Dentro de la historia del talento humano, existen cinco etapas que describen su evolución desde 1879 hasta hoy. Durante la primera etapa (1879-1900), el talento humano se ve influido principalmente por la Revolución Industrial y la tendencia individualista en la sociedad. En este período se valoraba más el trabajo realizado, y los trabajadores protestaban en contra de los patronos debido a que sus riquezas se generaban sin valorar adecuadamente al trabajador. (Calderón et al., 2010, p. 33; Poveda, 2018, p. 14)

Bahamón et al. (2014) señalan que los conflictos derivados de los cambios en la dinámica entre patronos y trabajadores impulsaron la creación de las primeras oficinas de talento humano, esto significa que:

Debido a estos cambios se originaron conflictos en la dinámica patrono-trabajador, alterando el clima laboral, afectando la salud física y mental, factores que afectaban la productividad de los empleados. A consecuencia, las primeras oficinas de talento humano se nombraron como “secretarías de bienestar”, ya que comenzaron a gestionar actividades para compensar los factores que afectan a los trabajadores. (p.14)

La segunda etapa (1901-1930) fue influida por eventos como la Primera Guerra Mundial, la Revolución de Bolchevique y la crisis económica de 1929. Estos eventos aparte de afectar la economía mundial también afectaron la relación obrero-patrón. Debido a esto, el trabajo es considerado como mercancía y la psicología y filosofía

comienzan a manejar el concepto de talento humano basado en la relación empleado-empendedor. (Calderón et al., 2010, p. 33; Poveda, 2018, p. 14)

En la tercera etapa (1931-1960), después de la crisis de 1929, la libertad de mercado no garantizaba óptimas condiciones para el desarrollo de la economía. Por tanto, se le pide al Estado que proteja las buenas condiciones y sea el regulador de las relaciones entre empleado y empleador. El trabajo se sigue considerando una mercancía, pero ya no sería una mercancía libre sino regulada por el Estado, comenzando una relación entre empleados, empleadores y Gobierno. En este período surgen la escuela de relaciones humanas, la psicología administrativa, la escuela de comportamiento y teoría de la contingencia para interpretar el talento humano. Además, continúa la preocupación por las condiciones que afectan a los empleados, pero, a diferencia de las etapas previas, se enfoca en el trabajo en equipo, mejorando las relaciones grupales para alcanzar mayor participación del empleado. (Poveda, 2018, p. 22)

La cuarta etapa (1961-1990) influyó en gran parte por la globalización y el avance tecnológico, siendo el objetivo buscar resultados satisfactorios. El impacto en el talento humano, muy diferente a las etapas anteriores, se dio en la preocupación por las capacidades y habilidades de los trabajadores buscando la mejoría en la participación y compromiso de éstos en las empresas. Logrando esta participación y compromiso se pueden alcanzar los objetivos propuestos por las organizaciones y esto permite que las empresas sean más competitivas. (Calderón et al., 2006, p. 34)

Durante la quinta etapa (1991-actualidad) la globalización ha avanzado significativa y la competencia mundial es mantenerse en tendencia. En el desarrollo del

talento humano, las organizaciones ofrecen a sus empleados la posibilidad de desarrollar sus capacidades y habilidades para mantener su empleo. (Calderón et al., 2006, p. 34)

La gestión del talento humano en la actualidad se centra en responder a los problemas cruciales de la organización, aumentar clientes, aumentar la productividad y calidad de los empleados. Lo anterior son las principales funciones de la gestión de talento humano hoy en día, las tareas y obligaciones del especialista de talento humano deben ir acorde a todos los objetivos organizacionales para generar impactos positivos en la empresa. (Poveda, 2018, p. 35)

2.1.3. La comunicación humana

“Toda organización está constituida principalmente por personas. Ya que la comunicación es inherente a las personas, es especialmente importante entender la relevancia de la comunicación en el alcance de metas planteadas por la directiva de la organización” (Kouss, 2015, p. 16).

Para definir la comunicación es importante empezar con la etimología, “comunicar” hace referencia a “compartir, intercambiar”. Es por esto, que se considera a la comunicación como un proceso interactivo o transacción entre o dos más elementos de un sistema (Dávila, 2010, p. 29).

La comunicación humana se puede definir como la acción en la que dos o más personas entran en contacto con el objetivo de transmitir información. También se puede considerar comunicación el mensaje que una persona o grupo transmite,

consciente o inconscientemente, a otra persona o grupo que lo percibe (Seguridad Pública, 2010, p).

Chiavenato (2006), define la comunicación como el intercambio de comunicación entre personas, volviendo común un mensaje o información. También menciona que es uno de los procesos principales en la experiencia humana y la organización social.

Stanton, Etzel y Walker (2007) definen la comunicación como la transmisión verbal y no verbal de información entre una persona que quiere expresar una idea y otra que espera recibir la idea. Robbins y Coulter (2005) mencionan que la comunicación es la comprensión y transferencia de significados.

La comunicación no solo implica hablar entre sí sin utilizar palabras, sino que abarca un universo completo de comportamiento que está en gran medida sin explorar y que se da por supuesto. Aunque hablamos, eso no significa que el resto de lo que comunicamos con nuestro comportamiento no sea igualmente importante" (Hall, 1989, p. 7).

2.1.4. Elementos de la comunicación

La comunicación es un proceso dinámico que involucra movimiento de información, los elementos de la comunicación son las piezas que articulan entre sí para generar significados, de ahí la importancia de conocer cuáles son y cómo funcionan. "El proceso comunicativo incluye, mínimamente, dos personas o dos grupos, uno que envía información (emisor) y otro que la recibe (receptor), pero entre ese proceso de enviar y recibir información hay más elementos" (Chiavenato, 2001, p. 30).

2.1.4.1. Emisor

El proceso comunicativo inicia con el emisor, que también se conoce como fuente de la información. Éste es el que desencadena el proceso al presentar información que puede ser interpretada por otros y organiza el mensaje por medio de códigos, señales o símbolos. (Chiavenato, 2001, p. 30)

El emisor debe contar con ciertas habilidades comunicativas que le permitan codificar el mensaje adecuadamente, de forma que quienes lo reciban lo pueden entender con facilidad. Entre las habilidades esenciales que debe tener se encuentran: pensar y reflexionar qué es lo que quiere transmitir, hablar o escribir de manera adecuada y utilizar señales, signos o símbolos propios del mensaje a enviar. Es importante recalcar que el emisor le agrega su propia esencia al mensaje que envía, si se toma en cuenta que el emisor posee una personalidad en la que influyen diferentes factores como la cultura, posición económica, el contexto, entre otros (Guzmán, 2012, p. 25).

2.1.4.2. Código

El código en la comunicación se refiere a los sistemas de signos y procedimientos que el emisor utiliza para organizar y transmitir un mensaje. Estos códigos pueden ser lingüísticos, como el lenguaje oral o escrito, pero también incluyen códigos no lingüísticos como dibujos, colores y luces. Es esencial que tanto el emisor como el receptor compartan el mismo código para garantizar la efectividad de la comunicación. Si ambos entienden el código utilizado, el mensaje se transmite con

éxito, como cuando dos personas que hablan el mismo idioma se comunican sin dificultad (Guzmán, 2012; Míguez, 2007).

2.1.4.3. Codificación

El código en la comunicación se refiere al sistema de signos y procedimientos que permiten estructurar y organizar el mensaje, lo cual es fundamental para la correcta transmisión de la información. Los códigos más comunes son el lenguaje oral y escrito; sin embargo, también existen códigos no verbales, como los dibujos, pictogramas, colores y luces. Es crucial que tanto el emisor como el receptor compartan un conocimiento común de los códigos utilizados para asegurar que el mensaje sea entendido de manera efectiva" (Guzmán, 2012, p. 134; Míguez, 2007, p. 87).

2.1.4.4. Mensaje

El mensaje es la información que el emisor codifica y transmite al receptor mediante diversos códigos. Este componente de la comunicación representa el resultado tangible de la codificación previamente realizada (Montenegro, 2012; Guzmán, 2012; Torres, 2020). Para que un mensaje sea comprensible y decodificable, el emisor selecciona y organiza los signos de manera específica con el fin de transmitir el mensaje deseado. Aunque pueda parecer sencillo, un mensaje no lo es necesariamente, ya que los signos utilizados tienen dos tipos de significado: el denotativo, que es el significado comúnmente aceptado y aparece en los diccionarios, y el connotativo, que se refiere al significado emocional o evaluativo, el cual puede variar entre individuos. (Guzmán, 2012; Santos, 2012)

Para comprender la construcción del mensaje, es esencial analizar tres factores clave: el código, el contenido y el tratamiento. El código se refiere a un conjunto de símbolos organizados de forma que tengan un significado claro. Es crucial que tanto el emisor como el receptor comprendan el mismo código para garantizar que el mensaje sea entendido correctamente. La correcta selección del código es determinante para el éxito de la comunicación (Guzmán, 2012, p. 36).

El contenido del mensaje es el material elegido para expresar lo que se desea comunicar. La claridad en la formulación del mensaje es vital, ya que la confusión de ideas puede distorsionar el significado y dificultar la comunicación (Guzmán, 2012, p. 36).

Finalmente, el tratamiento se refiere a la forma en que el mensaje es expresado, lo cual involucra decisiones sobre el uso del código y del contenido. Estas decisiones permiten que el mensaje se pueda transmitir de diversas maneras, ampliando las posibilidades de expresión (Guzmán, 2012, p. 36). Aunque el contenido sea interesante y el código adecuado, si el tratamiento no es el correcto, la comunicación puede ser ineficaz. Este factor implica tanto las características del emisor, como su personalidad, como las del receptor, como su coeficiente intelectual, emocional, intereses y necesidades. Es esencial que el emisor considere estas características para asegurar que el mensaje sea decodificado de manera adecuada por el receptor (Guzmán, 2012, p. 36).

2.1.4.5. Canal

El canal es el medio a través del cual los mensajes se transmiten, reciben o difunden hacia el receptor. Es seleccionado por el emisor y es fundamental para que el mensaje viaje de un lugar a otro. Para garantizar que el mensaje llegue efectivamente, es crucial escoger un canal adecuado. Por ejemplo, en el lenguaje oral, las ondas de sonido que viajan por el aire actúan como canal, mientras que, en Internet, los canales serían el correo electrónico o los chats (Santos, 2012, p. 58; Guzmán, 2012, p. 74; Montenegro, 2012, p. 112; Torres, 2020, p. 35).

Los canales se pueden clasificar en naturales y artificiales. Los naturales son aquellos con los que los seres humanos nacen, como los cinco sentidos: vista, tacto, olfato, oído y gusto. Por otro lado, los canales artificiales son creados por el hombre para facilitar la transmisión de mensajes, tales como la televisión, el teléfono, la radio, las fotografías e Internet, entre otros. En algunos casos, se puede utilizar más de un canal a la vez para transmitir información (Guzmán, 2012, p. 78; Torres, 2020, p. 42).

2.1.4.6. Receptor

El receptor es el sujeto que, de manera voluntaria o involuntaria, recibe e interpreta la información o mensaje emitido por el emisor. Este recibe el mensaje a través del canal y el código seleccionados por el emisor. Por lo tanto, el emisor debe estar familiarizado con el código y tener acceso al canal elegido para que el receptor pueda recibir e interpretar correctamente la información (Chiavenato, 2001, p. 29; Guzmán, 2012, p. 88; Torres, 2020, p. 43).

“El receptor nunca es un elemento pasivo; por el contrario, es una figura activa y creativa que responde al mensaje recibido. Al decodificar el mensaje, no lo reproduce de manera literal, sino que lo reelabora, añadiendo su propia interpretación basada en su experiencia, cultura y contexto” (Santos, 2012, p. 44).

2.1.4.7. Decodificación

La decodificación es el proceso por el cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce en información importante. La decodificación es un proceso que cuenta con dos etapas; primero el receptor debe percibir el mensaje para después poder interpretarlo. En la decodificación influye la experiencia pasada del receptor, así como la evaluación personal del código, símbolos y gestos utilizados por el emisor. Entre mayor sea la correspondencia entre el mensaje y la decodificación mayor será la eficacia en la comunicación. (Guzmán, 2012, p. 30).

2.1.4.8. Ruido

El ruido se refiere a cualquier perturbación indeseable en el proceso comunicativo que altera y distorsiona los mensajes transmitidos. Este fenómeno puede interferir con la comunicación en cualquier etapa, afectando la claridad y comprensión del mensaje. El ruido puede ser interno, como cuando el receptor no presta la debida atención, tiene dificultades auditivas o de lectura, o cuando el emisor no articula adecuadamente el mensaje. También puede ser externo, como ruidos en el entorno, oscuridad, lluvia, fallos tecnológicos, entre otros (Chiavenato, 2001, p. 75; Guzmán, 2012, p. 115; Torres, 2020, p. 50).

La presencia de ruido obliga a los emisores a elegir canales que minimicen las interferencias, y una forma de mitigar este ruido es a través de la redundancia, es decir, repitiendo el mensaje para asegurar su correcta interpretación. (Chiavenato, 2001, p. 78; Guzmán, 2012, p. 118).

2.1.4.9. Contexto

El contexto es el entorno en el que se produce la comunicación, tanto en términos espaciales como temporales. El lugar y el momento en que se lleva a cabo la comunicación influyen en la emisión, recepción e interpretación del mensaje. Las palabras y los signos adquieren distintos significados dependiendo del contexto en el que se utilicen. Por ello, el emisor selecciona los signos que mejor transmiten el significado que desea comunicar (Santos, 2012, p. 134).

2.1.4.10. Feedback

El feedback, o retroalimentación, es la respuesta que el receptor da después de interpretar el mensaje del emisor. Este elemento permite comprobar si la transferencia de información fue exitosa y si el receptor comprendió el mensaje tal como el emisor lo había planeado (Montenegro, 2012, p. 98).

El contenido de la comunicación se compone frecuentemente de un mensaje, pero la verdadera finalidad es la comprensión por parte del receptor. El proceso comunicativo solo se da cuando el receptor recibe, comprende y responde al mensaje. Si el mensaje no llega, no es comprendido o no recibe respuesta, la comunicación no se considera efectiva (Chiavenato, 2001, p. 82).

El feedback permite que el receptor tenga un papel activo en la comunicación, ya que no solo recibe el mensaje, sino que lo interpreta y responde, convirtiéndose en emisor de nuevo y abriendo la puerta a una nueva interacción (Higuerey, 2020, p. 76).

La importancia del feedback radica en que convierte la comunicación en un proceso bidireccional, en el que los roles de emisor y receptor se intercambian, permitiendo al emisor ajustar su mensaje según la respuesta del receptor (Carrillo, 2016, p. 99).

2.2. Barreras de la comunicación

Las barreras de la comunicación, también conocidas como interferencias, son obstáculos que dificultan que el mensaje enviado por el emisor llegue correctamente al receptor. Estas barreras pueden distorsionar o impedir la correcta transmisión o recepción del mensaje. Aunque existen diferentes tipos de barreras, todas coinciden en que interfieren con el proceso comunicativo, obstaculizando la eficacia de la comunicación (Ruíz, 2020, p. 45).

Tabla 1: Tipos de Barreras de la comunicación

Tipo de Barrera de la comunicación	Descripción según UAEH (2017) y Ruíz (2020)	Comparación con otros autores
Barreras semánticas	Relacionadas con el significado de las palabras, provocan malentendidos si el significado no es claro.	Schramm (1954) también identifica las barreras semánticas como cruciales en la comunicación, señalando la importancia de un código común.
Barreras psicológicas	Relacionadas con estados emocionales del emisor y receptor, influenciadas por simpatía, rechazo y prejuicios.	Berlo (1960) menciona la influencia de las actitudes, valores y creencias en la comunicación, similares a las barreras psicológicas descritas.
Barreras fisiológicas	Alteraciones orgánicas en vista, audición o aparato articulador interfieren en la claridad del mensaje.	Adler y Towne (1978) destacan la importancia de la fisiología en la comunicación, sugiriendo que las barreras físicas pueden influir en la percepción.

Tipo de Barrera de la comunicación	Descripción según UAEH (2017) y Ruíz (2020)	Comparación con otros autores
Barreras físicas	Circunstancias de los medios físicos como cartas, teléfono, ruido, distancia, etc., que dificultan la comunicación.	Shannon y Weaver (1949) introducen el concepto de "ruido" en la comunicación, que incluye las barreras físicas.
Barreras administrativas	Relacionadas con la estructura organizativa y canales de transmisión, como falta de planificación y ambigüedad.	Mintzberg (1973) aborda la comunicación organizacional y las estructuras jerárquicas, que pueden causar barreras administrativas.

Nota: La tabla muestra los tipos de Barreras de la comunicación. Fuente: Elaboración propia, información obtenidos de descripción según UAEH (2017) y Ruíz (2020) y comparación con otros autores.

2.3. La comunicación organizacional

La comunicación es un elemento imprescindible dentro de toda organización, es necesaria para fusionar y catalizar actividades para mantener la salud dentro de las organizaciones. Sin ella los empleados no conocerían los objetivos dentro de la organización, no sabrían cuáles son las tareas que sus compañeros realizan y los supervisores no podrían dar instrucciones. Es decir, coordinar el trabajo dentro de la organización sin la comunicación sería imposible (Arras, 2010).

Katz y Kahn (1986) definen la comunicación dentro de las organizaciones como un sistema, una red tejida entre los elementos que forman parte de la organización. Por otro lado, Lucas (1997) menciona que la comunicación es el cemento de las unidades dentro de la organización, siendo lo que las mantiene unidas. Además, Ansele (2010) explica la comunicación organizacional como el esqueleto de mensajes conformado por símbolos verbales y no verbales, transmitidos diádicamente y de manera seriada dentro de una organización.

El concepto de comunicación es muy amplio y existen muchas definiciones sobre ella, sin embargo, todas coinciden en que la comunicación es un elemento clave

en las organizaciones para alcanzar los objetivos propuestos. También consideran la comunicación como un proceso, un sistema y compuesta por elementos verbales y no verbales (Kouss, 2015).

La definición de comunicación organizacional sigue siendo un tema controversial, aunque ya no es un campo conceptual y práctico nuevo. Sin embargo, la comunicación organizacional se puede entender desde tres perspectivas; como un fenómeno, una disciplina y un conjunto de técnicas y actividades. Estas tres perspectivas son igualmente válidas y corresponden a diferentes aspectos del mismo campo (Fernández, 2009).

La comunicación como un fenómeno se da naturalmente en todas las organizaciones, sin importar el tipo o tamaño. Es el proceso social más importante, sin el cual no existiría la sociedad ni la cultura. De hecho, lo que distingue al hombre de otras especies es su capacidad de simbolizar o representar sus ideas y emociones de una manera que sus iguales las comprendan. Por lo tanto, si la comunicación es inherente a cualquier tipo de relación humana por consecuencia también lo es para las organizaciones, es imposible concebir una organización sin comunicación. La comunicación organizacional bajo la perspectiva de un fenómeno se considera como el conjunto de mensajes que se intercambian entre los miembros de la organización, estos mensajes pueden ser verbales o no verbales, viajar vertical y horizontalmente en la jerarquía (Fernández, 2009).

La segunda perspectiva de la comunicación organizacional es como una disciplina, siendo su objeto de estudio la manera en la que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, entre éstas y su entorno. En Estados

Unidos en la década de 1940 la comunicación en las organizaciones llamó la atención de los investigadores, dando como resultado una amplia bibliografía e investigaciones con el objetivo de estudiar el impacto de diferentes variables organizacionales sobre la comunicación y como la comunicación influye en las organizaciones (Fernández, 2009).

Por último, la comunicación organizacional también se entiende como un conjunto de técnicas y actividades orientadas a facilitar y agilizar el flujo de información que se da entre los miembros de la organización o entre la organización y su entorno, a influir en las conductas, actitudes y opiniones del público interno y externo de las organizaciones con el fin que se cumplan mejor y rápidamente los objetivos empresariales. Estas técnicas y actividades pueden surgir idealmente de la investigación, ya que a partir de ahí se conocen las necesidades, problemas y áreas de oportunidad relacionadas a la comunicación, de esta manera las intervenciones serán más provechosas (Fernández, 2009).

Existen postulados necesarios para comprender el alcance e importancia de la comunicación en las organizaciones. El primero es que la comunicación es integral, ya que abarca una gran variedad de modalidades: vertical, horizontal, diagonal; intergrupales, intragrupal e institucionalidad; interna y externa; directa y mediatizada. Así como los componentes verbales y no verbales no se pueden separar en la práctica de la comunicación interpersonal, tampoco se puede considerar las modalidades de la comunicación organizacional como elementos aislados (Rodríguez, 2009).

El segundo postulado es que la comunicación es un sistema, esto implica que los medios utilizados para enviar la información y las personas que se comunican entre sí están interrelacionados y son interdependientes. Simultáneamente muchas variables

influyen en el clima de la comunicación, por lo tanto, lo interpersonal y lo técnico interactúan, de manera que el resultado de la comunicación se da en función de procesos complejos y no de relaciones causa-efecto lineales y directas (Rodríguez, 2009).

El tercer postulado de la comunicación organizacional es que la comunicación es una responsabilidad compartida. Tomando en cuenta que dentro de las organizaciones todos se comunican, es responsabilidad de todos hacerlo bien, aunque algunos desempeñen un papel más importante por su posición o la información que manejan. En este sentido, el desarrollo en las habilidades de comunicación de los miembros, en los diferentes niveles y áreas en las organizaciones se ha vuelto una prioridad (Rodríguez, 2009).

El cuarto y último postulado es que la comunicación y la cultura organizacional están íntimamente relacionadas. El concepto de la cultura se ha ligado mucho a la comunicación durante los últimos años. Una manera muy amplia de entender la cultura es como un conjunto de significados compartidos que proveen un marco de referencias y patrones de comportamiento similares, la manera en la que muchos de estos marcos de referencias se transmiten por medios de comunicación (Rodríguez, 2009).

Es importante recalcar que todo acto de comunicación influye en algún sentido dentro de la organización. La comunicación es esencial para lograr todas las funciones administrativas básicas, la planeación, la organización, la dirección y el control, para que la organización logre sus objetivos y supere las dificultades que se le presenten (Keith y Newstrom, 2003).

2.3.1. Comunicación interna y externa

La comunicación organizacional se divide en dos tipos: comunicación externa y comunicación interna. Al entenderla como un sistema, las comunicaciones internas y externas son indispensables para que la organización funcione adecuadamente y permanezca en el entorno (Fernández, 2009; Arras, 2010).

La comunicación externa se entiende como el conjunto de mensajes enviados por cualquier organización hacia sus públicos externos, orientados a mantener y mejorar sus relaciones con ellos, promover sus productos o servicios o proyectar una imagen favorable. Este tipo de comunicación surge de la necesidad de las organizaciones para relacionarse con sus stakeholders (Fernández, 2009).

La organización, al ser un sistema inmerso en un medio ambiente, recibe información en términos de aspectos legales, tecnológicos, económicos, culturales y sociales que se toman en cuenta para determinar las acciones a realizar para enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades. De esta manera, se pueden manejar exitosamente los cambios que se producen en el exterior a la organización (Arras, 2010).

Por otro lado, la comunicación interna es el conjunto de actividades realizadas por una organización para mantener y crear buenas relaciones entre sus integrantes, utilizando medios de comunicación para mantenerlos informados, motivados e integrados para contribuir con su trabajo al alcance de los objetivos empresariales (Fernández, 2009).

Este último tipo de comunicación se produce dentro de la organización y está dirigida únicamente a sus miembros. La importancia de la comunicación interna reside

en que no sólo se encarga de mantener informados a los empleados sobre sus obligaciones y derechos dentro de la organización, sino también su importancia dentro de la misma (Keith y Newstrom, 2003).

Si bien la comunicación interna y externa forman parte de un concepto más grande que es la comunicación organizacional, es importante considerarlas como dos corrientes de ésta y estar claramente diferenciadas del modelo comunicativo de la organización. La principal diferencia entre estas corrientes de comunicación es el destinatario de los mensajes que se envían: la comunicación interna se dirige a todos los miembros de la comunicación, desde los altos mandos hasta los empleados. Busca crear un clima laboral favorable y establecer los canales comunicativos para conectar a todos los miembros de la empresa. Por otro lado, la comunicación externa se dirige a todos actores que están en el entorno de la organización y con quienes interactúa. Es el proceso de transmisión de información desde la organización hacia el exterior (Kouss, 2015).

También es importante conocer sus puntos en común. Aunque estos tipos de comunicación realizan funciones muy diferentes, dependen íntimamente la una de la otra. Su planificación debe ser congruente y compatible para que las dos ramas se apoyen mutuamente. Aunque a diferentes públicos, la meta de los tipos de comunicación es vender la marca o la imagen de la organización ya sea a sus empleados o sus clientes (Kouss, 2015).

2.3.2. Funciones de la comunicación interna

La comunicación interna en las organizaciones ha llegado a ser reconocida como un aliado para conseguir los objetivos estratégicos y un factor clave para la rentabilidad. Una de las principales funciones de la comunicación interna es crear un clima en el que el desarrollo de los empleados sea lo más satisfactorio posible. Los empleados necesitan estar en un ambiente positivo y favorable, saber claramente lo que se espera de ellos y quieren ser reconocidos por su trabajo, a todo esto, contribuye la comunicación interna (Kouss, 2015).

Otra de las funciones de la comunicación interna es informar para la toma de decisiones. Es importante comprender que la información es la materia prima para poder decidir. Ahí radica la importancia de contar con un modelo adecuado de comunicación interna dentro de las organizaciones, para permitir la circulación de información fluida y clara que facilite que la información llegue a los destinatarios a quienes se dirige (Andrade, 2005).

La comunicación interna también se encarga de controlar el flujo y conocer las necesidades de comunicación de cada área o departamento de la organización. Esta información se encarga de que el mensaje adecuado llegue a las personas oportunas, evitando el exceso de información o la escasez de ésta que puede ser perjudicial para el clima laboral y la motivación de los empleados (Kouss, 2015).

Ludlow y Panton (1997) mencionan que dentro de las funciones de la comunicación interna se encuentra: (1) conducir a una mayor efectividad por parte de los colaboradores; (2) que los empleados sean tomados en cuenta para que sientan que participan en la organización y como consecuencia aumenta su motivación para

mejorar su desempeño; (3) alcanzar mejores relaciones entre compañeros, jefes y subordinados; (4) que los empleados entiendan la necesidad de los cambios, a reducir la resistencia al cambio y cómo manejarlo y (5) aumentar el compromiso con la organización.

Según Robbins y Timothy (2013) este tipo de comunicación tiene cuatro funciones: (1) motivación, fomentar el desempeño de los empleados si no es el óptimo; (2) control, vigilar el comportamiento de los miembros de la organización para que se cumplan los lineamientos formales y la jerarquía organizacional; (3) información, para facilitar la toma de decisiones, proporcionar datos para identificar y evaluar la gestión y (4) expresión emocional, permite que los miembros de la empresa puedan expresar sus sentimientos y satisfacción de necesidades.

Además, esta comunicación se encarga de mantener a todos los colaboradores orientados hacia un mismo fin. La comunicación interna es la que se encarga de proporcionar el flujo vital a la organización para que se mantenga coordinada, pueda competir en el mercado y sea eficiente. Si el supervisor no mantiene informados a sus colaboradores inmediatos sobre las actividades éstos se sentirán perdidos y no trabajarán de una manera eficiente (Elliot, 2004; Rebeil, 2006).

2.3.3. Tipos de comunicación interna

La comunicación interna formal en las organizaciones se refiere al intercambio de información a través de canales oficiales y estructurados, asegurando que los mensajes se alineen con los objetivos institucionales y sigan los procedimientos establecidos. Esta forma de comunicación es crucial para mantener la coherencia y la

claridad en la transmisión de políticas, directrices y otra información relevante para el funcionamiento de la organización.

Cuando la información se transmite por los canales oficiales de la organización se dice que es comunicación formal ya que su contenido está relacionado con aspectos institucionales. Las herramientas que se utilizan son la escritura en memorandos o comunicados, la velocidad de la comunicación formal es lenta porque debe cumplir con las formalidades requeridas. Existen tres tipos de comunicaciones dentro de la formal: la comunicación descendente, la comunicación ascendente y la comunicación horizontal (Ansedo, 2010, p. 15; Favaro, 2015, p. 23).

La comunicación descendente fluye desde los niveles jerárquicos superiores hacia los niveles inferiores dentro de la organización. Su principal objetivo es proporcionar instrucciones, directrices, y políticas a los empleados. Este tipo de comunicación formal incluye memorandos, circulares, manuales de procedimientos y reuniones formales. La comunicación descendente es esencial para garantizar que todos los empleados comprendan sus roles y responsabilidades, así como las expectativas de la organización.

La comunicación ascendente se produce cuando la información fluye desde los niveles inferiores hacia los superiores dentro de la organización. Este tipo de comunicación permite que los empleados compartan sus comentarios, sugerencias, problemas y necesidades con la dirección. Herramientas comunes de comunicación ascendente incluyen informes, encuestas de satisfacción laboral, y reuniones de feedback. La comunicación ascendente es vital para que la dirección entienda las perspectivas de los empleados y pueda tomar decisiones informadas.

Tabla 2: Tipos de Comunicación Interna

Tipos de Comunicación Interna	Descripción	Definición Propia
Descendente, Ascendente, Horizontal	La comunicación descendente va de los directivos hacia los empleados. La comunicación ascendente es de los empleados hacia los directivos. La comunicación horizontal es entre empleados del mismo nivel jerárquico. Joan Costa (2012)	Descendente: Es la información que se envía desde la alta dirección a los niveles inferiores. Ascendente: Comentarios y recomendaciones de empleados a gerentes o directivos Horizontal: Colaboración e intercambio de información entre empleados dentro de una misma organización.
Formal, Informal	La comunicación formal es estructurada y planificada. La comunicación informal ocurre de manera espontánea y no estructurada, como las conversaciones casuales entre empleados. Peggy Simcic Brønn (2004)	Formal: Los canales de comunicación oficiales y regulados dentro de la organización. Informal: Interacciones que ocurren de forma espontánea y sin reconocimiento oficial entre los trabajadores.
Transaccional, Relacional	La comunicación transaccional se centra en el intercambio de información para realizar tareas. La comunicación relacional se enfoca en construir relaciones y confianza entre los empleados. Mary Welch (2012)	Transaccional: Comunicación enfocada a la ejecución de tareas y el intercambio de información específica. Relacional: Comunicación que potencia el trabajo en equipo y las conexiones interpersonales.
Top-down, Bottom-up, Lateral	La comunicación top-down es desde la alta dirección hacia abajo. La comunicación bottom-up es desde los empleados hacia la dirección. La comunicación lateral es entre iguales en la organización. Jeffrey K. Pinto (2013)	Top-down: Pautas de comunicación de la dirección y determinación hacia los empleados. Bottom-up: Comentarios, ideas, problemas que los empleados dan a la dirección. Lateral: Cohesión y colaboración entre compañeros de trabajo en una jerarquía estandarizada.
Emisión, Recepción, Feedback	La emisión se refiere a la transmisión de mensajes. La recepción implica la comprensión de los mensajes recibidos. El feedback es la respuesta que se da a los mensajes recibidos. Shirley A. Jackson (2009)	Emisión: El método de transmitir información del remitente al receptor. Recepción: Proceso de recibir y entender la información enviada. Feedback: Es la respuesta del receptor al remitente.

Tipos de Comunicación Interna	Descripción	Definición Propia
One-way, Two-way, Multi-directional	La comunicación unidireccional es solo de emisor a receptor. La comunicación bidireccional permite la retroalimentación. La comunicación multidireccional involucra múltiples canales y direcciones de flujo. Sue Dewhurst (2019)	One-way: Comunicación sin ningún tipo de retroalimentación. Two-way: Intercambio de información y retroalimentación a través de la comunicación. Multi-directional: La información fluye al mismo tiempo a través de diferentes canales y en diferentes direcciones.
Synchronous, Asynchronous	La comunicación síncrona ocurre en tiempo real, como reuniones o llamadas. La comunicación asíncrona no requiere interacción simultánea, como correos electrónicos o boletines. Michael Papay (2017)	Synchronous: Comunicación en tiempo real entre personas. Asynchronous: Interacciones que no requieren respuesta simultánea, permitiendo respuestas múltiples.

Nota: La tabla muestra los tipos de comunicación interna. Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de Joan Costa (2012), Brønn, P. S. (2004), Welch, M. (2012), Pinto, J. (2013), Pinto, J. K. (2013), Jackson, S. A. (2009), y Papay, M. (2017).

2.3.3.1. Comunicación descendente

En este tipo de comunicación, el flujo de información se desplaza desde los niveles superiores de la jerarquía organizacional hacia los niveles inferiores. A través de la comunicación descendente, se transmiten mensajes relacionados con tareas y mantenimiento, tales como instrucciones, objetivos, disciplina, políticas organizacionales, motivación o evaluación. (Ansele, 2010, p. 30 y Favaro, 2015, p. 22)

Incluye intercambio de información entre jefe y subordinado por medio de informes administrativos, diarios internos de la organización, manuales de políticas y procedimientos, cartas y circulares a empleados, entre otros. Este tipo de comunicación se utiliza para información que no es controversial y cuando su propósito es más informar que persuadir. (Chiavenato, 2001, p. 35)

Por medio del análisis de la comunicación descendente se puede obtener información sobre la naturaleza y estilo de autoridad dominante, prestigio que tiene la jerarquía, el nivel de precisión informativa exigido por el superior y la actividad que utiliza para su difusión. Por esta razón, las organizaciones insisten en tener una comunicación descendente eficaz y fluida (Ansede, 2010, p. 15).

Las funciones de la comunicación descendente son enviar órdenes a lo largo de la jerarquía, facilitar resúmenes sobre el trabajo hecho, instruir a los empleados para que internalicen los objetivos organizacionales y proporcionar información relacionada a tareas y trabajo. (Montenegro, 2012, p. 25)

Este tipo de comunicación presenta tres tipos de problemas, el primero es la sobrecarga informativa, éste se da cuando los empleados se desbordan por una cantidad abrumante de comunicados, boletines, órdenes, cartas, etc. En este contexto los empleados no pretenden leer todos los mensajes que reciben, sino que crean un sistema selectivo de recepción. Como consecuencia, algunos mensajes importantes se pierden. El segundo problema es la falta de confianza en el personal, éste es el que más afecta a la comunicación descendente, cuando los empleados no confían en sus superiores la información se bloquea, se obstaculiza o se realizan acciones que sabotean la circulación de la información. (Ansede, 2010, p. 22)

El tercer problema es la inoportunidad de la información, la información debe transmitirse en un momento que sea oportuno y beneficioso para todos los miembros de la organización. Los superiores deben saber reconocer cuando la información que transmiten va a ser bien recibida y no va a afectar el estado de ánimo de los empleados o el clima laboral. (Ansede, 2010, p. 23)

Para poder tener una comunicación descendente efectiva son necesarios cuatro pilares: (1) estar informados, es importante que las personas que transmiten la información estén capacitadas para poder ofrecer datos claros, reales y pertinentes; (2) desarrollar una actitud de comunicación positiva, los superiores deben estar convencidos que la manera en la que transmiten los mensajes influye en cómo los demás miembros de la organización los percibe; (3) desarrollar confianza, para que la comunicación se pueda dar es necesario que exista la suficiente confianza entre emisor y receptor, si los empleados no confían en sus superiores probablemente no les presten atención los mensajes que les envíen (Keith y Newstrom, 2003, p. 32).

2.3.3.2. Comunicación ascendente

En este tipo de comunicación la información fluye desde los niveles inferiores de la jerarquía hacia los superiores. Los temas que aborda la comunicación ascendente son asesoramiento, discusión de temas del día al día de la organización, sugerencias, quejas, transmisión de opiniones, entre otros. En la mayoría de las organizaciones las herramientas que se utilizan incluyen memorandos, conversaciones informales con los superiores, reuniones grupales entre empleados, sondeos de opinión, planes de sugerencia. (Chiavenato, 2001, p. 25; Ansedo, 2010, p. 26)

Las funciones de la comunicación ascendente son proporcionar a los superiores feedback sobre los asuntos o problemas de la organización, aliviar tensiones en los empleados porque permite compartir información con los superiores, ser fuente primaria del retorno informativo para que la dirección mejore la efectividad de su comunicación descendente. (Montenegro, 2012, p. 27)

Este tipo de comunicación presenta dos problemáticas, la primera es la cortina escalar, esto se refiere a las dificultades personales o jerárquicas de ciertos subordinados cuando se tienen que dirigir a sus superiores. La segunda problemática es la filtración positiva de información, ésta se presenta cuando los subordinados tienden a enviar a sus superiores mensajes para incrementar su credibilidad y prestigio y de esta manera mejorar su posición o condiciones laborales. Para lograr esto omiten o suavizan aspectos de la comunicación que podrían ser desagradables para sus superiores (Ansedo, 2010, p. 26).

Para lograr una comunicación ascendente efectiva son importantes las siguientes estrategias: (1) reuniones con los empleados porque de esta manera los empleados se estimulan para hablar sobre problemas en el trabajo y sus necesidades; (2) es recomendable utilizar preguntas abiertas en las reuniones con empleados, de esta manera los supervisores pueden demostrar interés en la opinión de ellos y recibir información adicional y valiosa; (3) política de puertas abiertas con la que se alienta a los empleados que expongan a sus superiores cualquier asunto que les preocupe y (4) actividades recreativas informales, es importante que los empleados participen en estas actividades ya que son oportunidades invaluable para que se dé la comunicación ascendente sin planificar, fomentan la espontaneidad, la confianza y revelan información que no se obtiene en las reuniones formales (Keith y Newstrom, 2003, p. 30).

2.3.3.3. Comunicación horizontal

Este tipo de comunicación se da cuando personas dentro del mismo rango jerárquico de la organización intercambian mensajes. Se considera una comunicación plana y todos los actores se ubican en un mismo nivel de información y circulación de ésta (Keith y Newstrom, 2003; Ansedo, 2010; Favaro, 2015).

La comunicación horizontal es uno de los flujos de información más importante en las organizaciones, permite que se anulen las jerarquías y es necesaria para coordinar el trabajo con las personas de otras áreas de la organización. Este tipo de comunicación fluye más natural, abierta y efectivamente entre compañeros de trabajo que con los superiores. Es por esto que la comunicación horizontal es esencial para tener relaciones laborales saludables en la organización. (Chiavenato, 2001, p. 32)

Esta comunicación cumple tres funciones importantes: (1) coordinar tareas, los superiores de cada departamento en la organización pueden tener reuniones periódicas para decidir cómo cada departamento contribuirá a alcanzar los objetivos comunes; (2) resolución de conflictos, esta función es de vital importancia porque su objetivo es generar un clima organizacional favorable para que las relaciones funcionen óptimamente; (3) intercambio de información, se refiere al intercambio de datos de cada departamento para que se puedan alcanzar las metas comunes; (4) ser un canal para resolver problemas y conflictos entre empleados del mismo rango jerárquico y (5) apoyo, permite que los colegas se apoyen mutuamente (Montenegro, 2012, p. 28).

2.3.3.4. Problemas con la Comunicación horizontal

La comunicación horizontal, al igual que otros tipos de comunicación interna, presenta ciertas problemáticas. La primera de ellas es la rivalidad y desconfianza interpersonal, lo que provoca que los empleados no compartan información, ya que cada uno la utiliza en beneficio propio como un instrumento para alcanzar prestigio y poder. La segunda problemática es la especialización funcional, que obliga a muchas organizaciones a dividir sus departamentos con personal altamente especializado. Esto afecta la comunicación, ya que los departamentos tienen dificultades para entender completamente la información de otros departamentos. La tercera problemática es la ausencia de motivación; es poco frecuente que los directivos estimulen la comunicación horizontal porque consideran que, si dominan la información, podrán controlar la conducta de sus empleados y, si la comunicación horizontal aumenta, pueden perder ese control (Ansedo, 2010, p. 31).

2.3.3.5. Comunicación informal

Cuando la comunicación no se da por los canales oficiales de la organización, sino que fluye espontáneamente en las interacciones cotidianas del personal, se le llama comunicación informal. La mayor parte de la comunicación en las organizaciones se da por medios informales, que no son controlados por las autoridades, aunque estén relacionados con aspectos laborales. La principal forma de comunicación informal es el rumor, y es una fuente importante de información. (Chiavenato, 2001, p. 25)

El rumor recorre la institución muy rápidamente y se construyen interpretaciones de la realidad basadas en información parcial o por diferentes fuentes. Se da durante el

desempeño de las funciones diarias y sería un error pensar que el rumor no es importante o es irrelevante, porque repercute directamente en el clima y las relaciones laborales. (Favara, 2015, p. 20)

Los rumores presentan varias características principales. La primera es que se difunden con rapidez, ya que no se transmiten por los canales oficiales, siendo la modalidad más veloz para transmitir información. Otra característica es que no son exactos, poseen errores con grandes inexactitudes que pueden tener graves efectos de intoxicación informativa. (Ansede, 2010, p. 33)

La tercera característica es que los rumores contienen mucha información, lo que hace que puedan transmitir mensajes que son difíciles de difundir a través de los canales formales. Además, proporcionan un gran feedback sobre los sentimientos de los subordinados. También ayudan a aclarar las instrucciones enviadas por los superiores que no han sido completamente comprendidas. 2.4. Gestión del compromiso del talento humano. La gestión humana es una de las áreas organizacionales que mayores cambios ha tenido en los últimos años, pasando de ser de una oficina de trámites administrativos del personal a ser un área fundamental para alcanzar los objetivos organizacionales. (Calderón et al., 2010, p. 20).

Antes se consideraba a la maquinaria, los recursos económicos y la infraestructura como los factores fundamentales para el éxito de la organización. Sin embargo, con los años se le empezó a dar mayor importancia al ser humano y actualmente no hay duda de que las personas son el factor más importante y principal para el éxito organizacional. (Miranda, 2016, p. 40)

La gestión del talento humano es un conjunto de procesos organizacionales diseñados para motivar, gestionar, atraer, desarrollar y retener a los empleados. Se basa en obtener mejores resultados por medio de la colaboración de los empleados para cumplir la estrategia, alcanzando un balance entre enfoque humano, el logro de las metas organizacionales y el desarrollo profesional de los colaboradores (Pérez, 2016, p. 25).

Su principal función es mantener y mejorar las relaciones entre los directivos y los empleados en todos los departamentos de la organización. Entre los principales objetivos de la gestión del talento humano se encuentran: (1) identificar y satisfacer las necesidades de los empleados; (2) promover el alcance de los objetivos organizacionales; (3) crear un equilibrio entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales y (4) promover la colaboración entre las diferentes áreas de la organización (PI Asesoría, 2016, p. 44-45).

Su importancia recae en reconocer a los trabajadores como pieza clave para realizar las tareas imprescindibles para el éxito organizacional. Mientras más capacitado esté el equipo humano con mayor eficacia se realizará las tareas y objetivos organizacionales. Además, mientras más acoplados se encuentren los colaboradores con los valores y objetivos organizacionales, mejor será su rendimiento. Por este motivo, la gestión del talento humano debe procurar un clima organizacional positivo que provoque compromiso y sentido de pertenencia entre todos los empleados (LatinPyme, 2019, p. 30).

El reto de la gestionar el talento humano es alcanzar que los empleados se sientan y actúen como socios de la organización, sean protagonistas del cambio y

mejoras y que los colaboradores participen activamente en un proceso de desarrollo continuo (Miranda, 2016, p. 50).

2.4. Gestión del Talento Humano

2.4.1 Evolución y Concepto de la Gestión del Talento Humano

La gestión del talento humano ha experimentado transformaciones profundas que reflejan el cambio en las necesidades organizacionales y el entorno empresarial. Durante el siglo XX, el enfoque de la gestión de personal estaba centrado en aspectos operativos, con un énfasis en tareas como la contratación, la administración de salarios y la gestión de conflictos laborales. Sin embargo, con el crecimiento del conocimiento sobre el impacto estratégico de los recursos humanos, este campo se expandió para incluir el desarrollo integral de los empleados, reconociendo su papel en la competitividad y el rendimiento organizacional (Chiavenato, 2019). Actualmente, la gestión del talento humano busca no solo asegurar el cumplimiento de tareas, sino también alinear las aspiraciones de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa. Esto se traduce en prácticas orientadas a optimizar el rendimiento, fomentar el compromiso y mejorar la experiencia del empleado en un entorno de trabajo inclusivo y motivador (Dessler, 2020). En este contexto, el talento humano es considerado un activo invaluable que debe ser gestionado con enfoque estratégico y sustentable (Mondy & Martocchio, 2018, p. 40).

2.4.2 Funciones Clave de la Gestión del Talento Humano en las Organizaciones

Las funciones de la gestión del talento humano son diversas y complejas, ya que abarcan desde la planificación estratégica hasta la evaluación y desarrollo de los

colaboradores. Las principales funciones incluyen la planificación de la fuerza laboral, el reclutamiento, la selección, la capacitación, la gestión del desempeño y la compensación. Cada una de estas funciones cumple un rol esencial en el fortalecimiento de las capacidades organizacionales y en el logro de los objetivos estratégicos. La planificación de la fuerza laboral, por ejemplo, permite anticipar necesidades futuras de talento, mientras que la capacitación y el desarrollo buscan mantener a los empleados actualizados en sus habilidades y competencias. (Armstrong & Taylor, 2020, p. 40)

La evaluación del desempeño no solo mide el cumplimiento de objetivos, sino que también identifica oportunidades de crecimiento y desarrollo individual, incentivando la productividad y el compromiso (Mondy & Martocchio, 2018, p. 41). Estas funciones de la gestión del talento humano son indispensables para crear un entorno laboral en el que los empleados puedan alcanzar su máximo potencial y contribuir de manera significativa al éxito de la organización (Chiavenato, 2019, p. 35).

2.4.3 La Gestión del Compromiso en el Talento Humano

El compromiso del talento humano es un factor clave en la retención y la productividad de los empleados. Según investigaciones, los niveles altos de compromiso están directamente relacionados con un desempeño superior, menor rotación y una mayor satisfacción laboral. Para gestionar el compromiso de manera efectiva, las organizaciones deben implementar políticas que valoren y reconozcan el esfuerzo de sus empleados, tales como programas de reconocimiento, oportunidades

de desarrollo profesional y políticas de bienestar que atiendan tanto las necesidades personales como las laborales de los empleados (Macey & Schneider, 2008, p. 40).

Un entorno de trabajo que favorezca la comunicación abierta y la transparencia también juega un papel crucial en el fortalecimiento del compromiso. Las empresas que logran un alto nivel de compromiso de sus empleados no solo mejoran su desempeño, sino que también crean un ambiente de lealtad y pertenencia que impacta positivamente en su reputación y competitividad (Gallup, 2021). La gestión del compromiso es, por lo tanto, una estrategia fundamental que permite a las organizaciones maximizar el potencial de su capital humano, convirtiéndolo en un diferenciador competitivo (Bakker & Demerouti, 2017, p. 25).

2.4.4 Estrategias de Retención y Desarrollo del Talento Humano

Las organizaciones que se destacan en la gestión del talento humano implementan estrategias de retención y desarrollo de alta efectividad. La retención del talento es una prioridad, ya que la pérdida de empleados clave puede representar un alto costo tanto en términos económicos como en conocimiento organizacional. Entre las estrategias de retención más comunes se encuentran los planes de carrera personalizados, los programas de beneficios, la conciliación de la vida laboral y personal, y el reconocimiento del rendimiento. Estos enfoques no solo ayudan a retener a los empleados, sino que también mejoran su motivación y satisfacción laboral (Cascio, 2018, p.10).

Asimismo, el desarrollo de los empleados mediante capacitaciones y oportunidades de aprendizaje continuo es una estrategia que permite a los empleados

crecer dentro de la organización, lo cual no solo aumenta su lealtad sino también sus habilidades y competencias (Phillips & Connell, 2004, p. 30).

“La capacitación, especialmente cuando se ajusta a las necesidades y aspiraciones de cada empleado, impulsa la creación de una fuerza laboral adaptativa y resiliente, capaz de enfrentar los desafíos organizacionales” (Armstrong & Taylor, 2020, p. 35).

2.4.5 Rol de la Comunicación Interna en la Gestión del Talento Humano

La comunicación interna es una herramienta estratégica que permite conectar a los empleados con la visión y los objetivos organizacionales. A través de una comunicación efectiva, los líderes pueden transmitir de manera clara y coherente las expectativas y el rumbo de la organización, facilitando la comprensión de su rol individual en el éxito colectivo (Men, 2014, p. 23).

La comunicación interna permite que los empleados se sientan parte de la organización, lo cual fortalece su compromiso y su disposición a contribuir activamente. La comunicación fluida fomenta la colaboración entre equipos y departamentos, reduciendo malentendidos y promoviendo la eficiencia en la toma de decisiones (Tourish & Hargie, 2009, p. 12). Para asegurar su efectividad, la comunicación interna debe ser bidireccional, permitiendo que los empleados también puedan expresar sus opiniones, inquietudes y sugerencias, lo cual enriquece la cultura organizacional y favorece un entorno de respeto y confianza mutua (Clampitt, 2017, p. 23).

2.5. Compromiso para alcanzar las metas organizacionales

Empleados comprometidos con la organización asegura al empleador permanencia, lealtad e identificación de sus empleados con la organización.

Empleados comprometidos disminuyen altamente los niveles de rotación, ausentismo, insatisfacción y desmotivación, factores que generan grandes costos a las organizaciones (Rocha y Böhr, 2004, p. 2).

La falta de compromiso reduce la eficacia en la organización. Las personas comprometidas tienen menos probabilidades de renunciar y como consecuencia la organización no cae en gastos a consecuencia de los índices de rotación. De igual maneras, empleados altamente comprometidos requieren menos supervisión porque están conscientes de la importancia y valor de incorporar sus metas con los de la organización porque piensan en las dos a nivel personal (Gibson et. al, 1994, p. 22).

El compromiso organizacional engloba diferentes aspectos relacionados con el apego afectivo de los empleados hacia la organización y su obligación de permanecer en ella. De esta manera, surgen tres componentes del compromiso: (1) identificación, se refiere al nivel de aceptación de los empleados hacia los objetivos organizacionales. Se trata de que el empleado tenga las mismas ideas, creencias, propósitos y objetivos que la organización; (2) membresía, se trata del deseo de ser parte de y el sentimiento de pertenencia hacia la organización y (3) lealtad, relacionado al cumplimiento y respeto hacia la organización y tomar medidas para defenderla frente a otros (Miranda, 2016, p. 23).

El compromiso organizacional se entiende como el grado en el que el desempeño en el trabajo afecta la autoestima de los empleados. Por esta razón la motivación es un factor muy importante dentro del compromiso organizacional. La motivación en la gestión del talento humano consiste en mantener una cultura y valores organizacionales que conduzcan a un alto desempeño y compromiso de los trabajadores hacia la organización. La motivación en la organización se entiende como el deseo de esforzarse para alcanzar las metas organizacionales, determinado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual (Robbins, 1999, p. 35).

La motivación es la que permite mantener a los empleados satisfechos y comprometidos con la organización. Ya que las organizaciones están compuestas por personas con necesidades y sueños, la organización es la que las motiva para que realicen acciones que serán recompensadas con aspectos de interés para los empleados. Es por esto que al gestionar el talento humano es importante conocer las necesidades individuales de cada trabajador y de esta manera encaminar la motivación hacia el compromiso de alcanzar resultados óptimos (Miranda, 2016). Los gestores del talento humano deben conocer sobre las teorías de motivación para poder aplicarlas en el ámbito organizacional y de esta manera mantener a sus empleados comprometidos (Rocha y Böhr, 2004, p. 3).

2.5.1. Teoría de la pirámide de necesidades de Maslow

“Desde esta teoría se considera a cada persona como un mundo diferente, pero todas coinciden en que tienen necesidades que deben ser satisfechas para aumentar su productividad” (Miranda, 2016, p. 30).

En esta pirámide, las necesidades que se encuentran a la base son las primeras y las principales que se deben a satisfacer. A medida que se van satisfaciendo las necesidades a la base, se va subiendo en la jerarquía de la pirámide hacia necesidades que ya no se consideran esenciales para la supervivencia de las personas. (Maslow, 1997, p. 23)

Las necesidades a la base de la pirámide son las fisiológicas, éstas son las básicas e indispensables para que la persona pueda vivir, como la sed, hambre, abrigo y otras necesidades corporales. Las organizaciones exitosas tienen dentro de sus instalaciones espacios adecuados para comer, con al menos un refrigerio a media mañana y media tarde, con aire acondicionado o ventilación para la comodidad de sus empleados (Maslow, 1997, p. 24).

“Las siguientes en la pirámide son las necesidades de seguridad, incluye las necesidades de protección ante daños emocionales y físicos como seguridad de pago del salario, estabilidad laboral, material de protección, seguros de salud y seguro de vida” (Miranda, 2016, p. 30).

“Después se encuentran las necesidades sociales como la sensación de pertenencia, aceptación, amistad, afectos. Las personas son sociales y necesitan sentirse parte del grupo para de esta manera poder crear vínculos de amistad (Maslow, 1997, p. 25).

Para poder satisfacer estas necesidades dentro las organizaciones se pueden realizar el team building que se suele utilizar para la introducción de nuevos equipos para conocer sus roles y el trabajo que se hace, es muy útil en la fase preliminar e socialización de los empleados. Otra actividad que se puede realizar es el team

bonding, estas son acciones destinadas a crear lazos y cercanía entre los empleados, se realizan durante un día acompañado de juegos, comida y talleres para fomentar un buen ambiente laboral (Miranda, 2016, p. 31).

En la cima de las necesidades se encuentran las de autorrealización, incluyendo el crecimiento y el máximo potencial personal. En las organizaciones se crea el plan de carrera para conocer los pasos que el empleado debe seguir para avanzar en la organización. Este plan de carrera es monitoreado por los gestores del talento humano para potenciar y ayudar al empleado para seguir su plan de carrera (Miranda, 2016, p. 32).

2.5.2. Teoría de dos factores de motivación de Herzberg.

“Frederick Herzberg fue uno de los psicólogos más influyente en la gestión administrativa de las organizaciones, él analizó la motivación desde una perspectiva externa y no desde las necesidades individuales a diferencia de la teoría de Maslow” (Pérez, 2015, p. 24).

Según esta teoría existen dos grupos de factores relacionados a la motivación laboral: los factores higiénicos y los factores motivacionales. Dentro de los factores higiénicos se encuentran: (1) condiciones laborales, como la temperatura, iluminación y un entorno seguro; (2) factores económicos, como salarios y prestaciones; (3) factores sociales, poder interactuar y compartir con otros empleados; (4) seguridad, hace referencia a reglas, políticas y procedimientos de la organización y (5) categoría, oficinas propias, acceso a baños, títulos en los puestos (Pérez, 2015, p. 24).

En los factores motivacionales se encuentran: (1) trabajo estimulante, se refiere a la posibilidad de desarrollarse plenamente; (2) reconocimiento de un trabajo bien hecho, confirmación por parte de los supervisores de que se está haciendo un trabajo importante; (3) logro, tener la oportunidad de realizar actividades interesantes; (4) sentimiento de autorrealización, refiere a la confianza de estar contribuyendo a alcanzar objetivos valiosos y (5) responsabilidad mayor, alcanzar nuevas tareas que permitan a los empleados ampliar su puesto y un mayor control de sí mismo (Pérez, 2015, p. 25).

Los factores motivacionales contribuyen a aumentar la satisfacción del empleado, mientras la ausencia o carencia en los factores higiénicos provocan insatisfacción. Esta teoría resalta que para realizar estrategias que mejoren la satisfacción en los empleados hay que tomar en cuenta los factores motivaciones, por otro lado, hay que cuidar los factores higiénicos para evitar la insatisfacción laboral (Pérez, 2015, p. 26).

Tanto la teoría de Herzberg como la de Maslow son útiles para comprender la motivación de los empleados, pero así también hay que adaptarlos al contexto y situación de la persona y organización. El reto actual de la gestión del talento humano es crear herramientas útiles para que los empleados se encuentren motivados, y como consecuencia se comprometan e integren con los objetivos organizacionales (Rocha y Böhr, 2004, p. 16).

El compromiso organizacional es uno de los mecanismos con los que los gestores de talento humano cuentan para analizar el nivel de identificación con los objetivos, la lealtad y afiliación de los empleados con la organización. Empleados

altamente comprometidos e identificados con la organización, serán empleados que permanecerán por más tiempo en la misma, con mayores niveles de satisfacción y mayor productividad. (Rocha y Böhr, 2004, p. 16)

2.5.3 Dimensiones del Compromiso Organizacional.

El compromiso organizacional se compone de tres dimensiones clave: el compromiso afectivo, de continuidad y normativo. El compromiso afectivo refleja una conexión emocional de los colaboradores con la organización, basada en la identificación y afinidad con sus valores. Por su parte, el compromiso de continuidad surge de una evaluación racional de los costos asociados con abandonar la empresa, mientras que el compromiso normativo está relacionado con un sentido de obligación hacia la organización. Estas tres dimensiones, trabajadas de manera estratégica, generan un impacto directo en la lealtad y el desempeño del talento humano (Allen & Meyer, 1990).

2.5.4 Factores Claves en el Compromiso Laboral.

Diversos factores impactan en el nivel de compromiso de los empleados, incluyendo el clima organizacional, las oportunidades de desarrollo profesional y el reconocimiento laboral. Un entorno laboral positivo, caracterizado por la confianza y el respeto mutuo, fomenta una mayor conexión emocional con la empresa.

Adicionalmente, la existencia de programas de formación y planes de carrera contribuyen a que los colaboradores perciban un futuro prometedor dentro de la

organización, incrementando su dedicación y sentido de pertenencia (Chiavenato, 2022).

2.5.5 Estrategias para Incrementar el Compromiso.

Las estrategias para fomentar el compromiso organizacional incluyen programas de reconocimiento, mejora en la comunicación interna y la implementación de políticas de bienestar. Reconocer los logros individuales y grupales refuerza el vínculo emocional entre los colaboradores y la empresa, al mismo tiempo que promueve la motivación. Asimismo, el uso de herramientas digitales para facilitar la comunicación interna permite que los empleados comprendan cómo sus contribuciones individuales están alineadas con las metas organizacionales, generando mayor compromiso y sentido de propósito (Robbins & Judge, 2021).

2.5.6 Impacto del Compromiso Organizacional en el Desempeño y la Sostenibilidad Empresarial.

El compromiso organizacional influye directamente en el desempeño de los colaboradores y en el éxito empresarial. Los empleados comprometidos son más propensos a contribuir con ideas innovadoras, mantener altos niveles de productividad y trabajar de manera colaborativa para alcanzar los objetivos estratégicos. Además, un equipo comprometido reduce los costos asociados con la rotación de personal y el ausentismo, lo que resulta en una mayor eficiencia operativa y sostenibilidad a largo plazo (Dessler, 2022).

2.5.7 Impacto del Compromiso en el Desempeño Organizacional.

Para medir el nivel de compromiso organizacional, es esencial implementar indicadores claros y herramientas de evaluación. Es recomendable utilizar encuestas de clima laboral, tasas de rotación y niveles de ausentismo como métricas iniciales. Además, el análisis de la participación en actividades corporativas y los resultados de evaluaciones de desempeño proporciona información valiosa sobre la relación entre el compromiso del talento humano y las metas organizacionales. Estos indicadores ayudan a identificar áreas de mejora y a diseñar estrategias más efectivas (Schaufeli & Bakker, 2021).

2.6. Relación de la comunicación organizacional con la gestión del compromiso.

La comunicación es un proceso clave, ligado a la visión organizacional y esencial para alcanzar los objetivos organizacionales. Para que la comunicación se ajuste a la cultura de la organización el primer paso es planificar las estrategias comunicativas de manera efectiva. En este sentido, el mensaje a transmitir debe ser claro, específico y con sentido para los miembros de la organización. (Manucci, 2009, p. 15)

La planificación de la comunicación debe ser efectiva, eficaz y eficiente, para que los mensajes lleguen a los empleados y de esta manera se sienta comprometidos. Una comunicación diligente requiere que se den conversaciones, la información escrita produce conocimiento (razón) y la comunicación oral provoca compromiso (motivación). Al mantener una comunicación bidireccional entre superiores y empleados aumenta la

motivación, provocando mayor compromiso y mejores resultados organizacionales.

(Bermeo, 2016, p. 10)

Se ha demostrado que las técnicas que se utilicen para la comunicación influyen en el compromiso de los empleados, cuando los superiores informan todo lo que sucede en la organización se eleva el compromiso. (Bermeo y Mera, 2017, p. 17)

Por medio de la comunicación los empleados se sienten valorados y comprenden su aporte dentro de la organización. Esto les proporciona un sentimiento de relevancia que se transforma en compromiso y genera empleados productivos, motivados y felices. (Bermeo, 2017, p. 18)

Tabla 3: Relación de la comunicación organizacional con la gestión del compromiso

Concepto	Descripción según autores proporcionados	Comparación con otros autores
Comunicación organizacional	La comunicación organizacional es clave para transmitir información, valores y cultura organizacional, facilitando la alineación de objetivos (González, 2018).	Robbins y Judge (2013) señalan que una comunicación efectiva mejora la transparencia, confianza y alineación de objetivos dentro de la organización.
Gestión del compromiso	La gestión del compromiso implica estrategias y prácticas para aumentar la motivación, lealtad y rendimiento de los empleados (Parra, 2019).	Meyer y Allen (1991) introducen el modelo de compromiso organizacional, que incluye compromiso afectivo, de continuidad y normativo, todos influenciados por la comunicación.
Relación entre comunicación y compromiso	Una comunicación clara y consistente fortalece el compromiso, ya que los empleados se sienten informados y valorados (Higuerey, 2018).	Eisenberger et al. (1986) encuentran que la percepción de apoyo organizacional, mediada por la comunicación, aumenta el compromiso afectivo.
Estrategias de comunicación para el compromiso	Incluyen feedback regular, reconocimiento, y transmisión de la misión y visión organizacional (Miranda, 2016).	Lockwood (2007) destaca el uso de la comunicación estratégica y el liderazgo visible como factores clave para aumentar el compromiso de los empleados.

Nota: La tabla muestra la Relación de la comunicación organizacional con la gestión del compromiso.

Fuente: Elaboración propia, información obtenida de Parra (2019), Higuerey (2018), González (2018) y Miranda (2016) y comparación en con otros autores.

2.6.1 El Rol de la Comunicación Interna en el Compromiso y Retención del Talento Humano

El compromiso del talento humano es un aspecto crítico que influye en la retención de empleados y en su rendimiento dentro de la organización. Robinson, Perryman y Hayday (2004) argumentan que el compromiso está estrechamente relacionado con la calidad de la comunicación interna. Cuando los empleados sienten que están bien informados y que sus opiniones son valoradas, su compromiso con la organización tiende a aumentar. Esto es especialmente relevante en las fundaciones, donde el compromiso puede ser un factor determinante para el éxito de sus proyectos y la sostenibilidad de sus operaciones.

2.6.2 Importancia de la Comunicación Interna en las Organizaciones

La comunicación interna es esencial en las organizaciones, ya que actúa como un vínculo que conecta a todos los miembros con los objetivos y valores de la institución. De acuerdo con Men y Stacks (2014), “una gestión efectiva de la comunicación interna no solo mejora la alineación de los empleados con la visión organizacional, sino que también fortalece su compromiso y satisfacción laboral” (p. 10). Estos autores sostienen que una buena comunicación interna puede actuar como un catalizador para el desarrollo del capital humano, promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo y productivo.

2.6.3 La Gestión del Talento Humano como Estrategia Organizacional

La gestión del talento humano es una estrategia esencial para asegurar la competitividad y sostenibilidad de una organización. Noe, Hollenbeck, Gerhart, y Wright (2019) subrayan que la gestión efectiva del talento humano implica no solo la contratación y retención de empleados talentosos, sino también su desarrollo continuo para alinearlos con los objetivos estratégicos de la organización. Esto asegura que el personal esté capacitado y motivado para enfrentar los desafíos actuales y futuros del mercado. (p. 35)

2.6.4 Desarrollo de Competencias en la Gestión del Talento Humano

El desarrollo de competencias es un componente central en la gestión del talento humano. Dessler (2020) afirma que identificar y desarrollar las competencias clave en los empleados no solo mejora su rendimiento individual, sino que también contribuye al éxito general de la organización. Los programas de formación y desarrollo, cuando están alineados con las necesidades organizacionales, permiten a las empresas adaptarse a cambios en el entorno y mantener su ventaja competitiva. (p. 25)

2.6.5 Impacto de la Comunicación Interna en la Cultura Organizacional

La cultura organizacional está intrínsecamente ligada a la comunicación interna. Schein (2010) destaca que la manera en que una organización comunica sus valores y normas internas influye en la percepción y comportamiento de los empleados. Una gestión de la comunicación que refuerce una cultura organizacional positiva puede mejorar significativamente el compromiso del talento humano, ya que los empleados se

sienten más identificados con los principios de la organización y, por lo tanto, más motivados para contribuir a su éxito. (p. 30)

2.6.6 Estrategias de Comunicación Interna para Fomentar el Compromiso

Las estrategias de comunicación interna deben estar diseñadas para fomentar un entorno de transparencia y participación. Según Welch y Jackson (2007, p. 25), implementar canales de comunicación bidireccionales que permitan el flujo de información en ambas direcciones es fundamental para fortalecer el compromiso de los empleados. Estos autores sugieren que la participación de los empleados en los procesos comunicativos aumenta su sentido de pertenencia y responsabilidad hacia la organización, lo que, a su vez, se traduce en un mayor compromiso.

2.7. Impacto de la comunicación interna en el clima organizacional

2.7.1 Influencia de la comunicación interna en la motivación del personal

Un sistema de comunicación interna efectivo impulsa la motivación de los colaboradores al transmitir objetivos claros, reconocer logros y generar un sentido de propósito. Esto refuerza la conexión entre los empleados y la organización, mejorando tanto su desempeño como su compromiso emocional (Robbins & Judge, 2021).

2.7.2 El impacto de los canales digitales en el clima organizacional

La implementación de herramientas digitales en la comunicación interna, como plataformas colaborativas y boletines electrónicos, ha transformado el clima organizacional. Estas herramientas facilitan la interacción ágil y el acceso a información clave, promoviendo un ambiente laboral más conectado y dinámico (Chiavenato, 2022).

2.7.3 Comunicación interna y la percepción de justicia organizacional

La manera en que se comunica la información sobre decisiones importantes, políticas y procedimientos afecta directamente la percepción de justicia organizacional. Cuando los colaboradores sienten que reciben información equitativa y oportuna, se genera un clima laboral de mayor confianza y equidad (Dessler, 2022).

2.7.4 El papel de la comunicación interna en la gestión del cambio organizacional

Durante procesos de cambio, la comunicación interna desempeña un rol esencial para reducir la incertidumbre y el estrés entre los empleados. Mensajes claros, consistentes y oportunos ayudan a los colaboradores a adaptarse más rápidamente y a mantener un clima organizacional estable y productivo (Schaufeli & Bakker, 2021).

2.8. El rol de la retroalimentación en el fortalecimiento del compromiso organizacional

2.8.1 La retroalimentación como base para la mejora continua

La retroalimentación efectiva permite identificar áreas de oportunidad y fortalezas, fomentando un aprendizaje continuo que impulsa el crecimiento profesional. Este enfoque genera un mayor sentido de compromiso al mostrar a los empleados que sus esfuerzos son valorados y que tienen oportunidades reales de desarrollo dentro de la organización (Robbins & Judge, 2021).

2.8.2 Retroalimentación constructiva y su impacto en la confianza laboral

Cuando la retroalimentación se brinda de manera constructiva, fortalece la relación entre empleados y líderes al basarse en la confianza y el respeto mutuo. Esto

crea un entorno en el que los colaboradores se sienten cómodos al expresar sus inquietudes, lo que refuerza el compromiso y la cohesión dentro de los equipos (Chiavenato, 2022).

2.8.3 Frecuencia de la retroalimentación y su efecto en la motivación

La frecuencia con la que se proporciona retroalimentación influye directamente en la motivación de los empleados. Evaluaciones periódicas permiten que los colaboradores se mantengan enfocados en sus objetivos y ajusten su desempeño en tiempo real, lo cual fortalece su compromiso con los resultados organizacionales (Dessler, 2022).

2.8.4 Uso de plataformas tecnológicas para la retroalimentación del desempeño

El uso de plataformas tecnológicas para gestionar la retroalimentación ha revolucionado la manera en que las organizaciones evalúan y comunican el desempeño. Herramientas como evaluaciones en línea y sistemas de reconocimiento digital promueven un acceso más rápido y dinámico a la retroalimentación, impactando positivamente el compromiso del talento humano (Schaufeli & Bakker, 2021).

2.9. Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad El Salvador.

2.9.1 Historia

La Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad es el resultado de la transformación de la organización Landmine Survivors Network (LSN), una filial estadounidense que se estableció en El Salvador en el año 2000. Su objetivo

inicial era apoyar exclusivamente a las víctimas de minas terrestres como consecuencia del conflicto armado en el país. LSN cerró sus operaciones en agosto de 2008, lo que dio paso, en septiembre de ese mismo año, a la creación de la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad. (Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad, 2023, p. 1)

Al convertirse en una organización nacional, la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad retomó el legado de los programas de salud, oportunidad económica y derechos humanos, ampliando su cobertura geográfica de intervención y su población meta. Además de los sobrevivientes del conflicto armado, la Fundación incluyó a personas con cualquier tipo de discapacidad, independientemente de las causas que las generaron. (Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad, 2023, p. 1)

Tras su creación, la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad ha trabajado en la organización de asociaciones locales de personas con discapacidad, alcanzando más de 40 asociaciones consolidadas. En 2014, la Fundación estableció las Oficinas Municipales de Apoyo a la Discapacidad (OMADIS) en alianza con ocho alcaldías municipales, proporcionando servicios de apoyo a nivel local. Ese mismo año, se implementó la metodología de Grupos Locales de Ahorro y Crédito (GLAC), promoviendo la inclusión y el acceso al crédito y al ahorro para personas con y sin discapacidad. (Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad, 2023, p. 4-5)

Para el año 2015, como parte de las acciones para promover el acceso al empleo para personas con discapacidad, se crea la Unidad de Integración Laboral

UNIL, siendo en el punto de encuentro entre la oferta y demanda laboral, entre las personas con discapacidad aptas para un empleo y las empresas e instituciones que cuentan con oportunidades de trabajo. (Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad, 2023, p. 5)

Entre los años 2016 al 2018 en conjunto con las asociaciones locales de personas con discapacidad, la Fundación también trabajó en la elaboración de políticas públicas municipales en discapacidad, que han sido compartidas con las alcaldías municipales para su implementación a nivel local. (Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad, 2023, p. 5)

Otros Avances importantes que han ido desarrollándose en los últimos años, ha sido el poder conocer y promover el acceso a la justicia para las personas con discapacidad, así como el tema del litigio estratégico, consideradas como elementos claves que permiten tener una dimensión más amplia en relación con la justicia para personas con discapacidad. (Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad, 2023, p. 5)

Durante el año 2019, la Fundación se constituye en la organización pionera en impulsar juntamente con una organización mexicana, el lanzamiento del primer Campamento de Vida Independiente en El Salvador, que ha permitido generar las habilidades para que personas con discapacidad física usuarias de sillas de ruedas puedan desenvolverse de mejor manera en el entorno. (Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad, 2023, p. 6).

Desde el año 2019, la fundación ha comenzado a incursionar en el área de prevención de la violencia, con especial énfasis en brindar atención a las víctimas de violencia

armada en condición de discapacidad (Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad, 2023, p. 6). Figura 1: Línea de tiempo elaborada por la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador hasta 2020



Nota: La imagen muestra la línea de tiempo elaborada por la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador hasta 2020. Fuente: Obtenido de 2.9.2 Logo de la fundación

Figura 2: Logo de Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad – El Salvador



Nota: La imagen muestra la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad – El Salvador. Fuente: Obtenido de (Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad. 2021).

2.9.3 Misión

Es una organización sin fines de lucro en apoyo a personas con discapacidad sin distinción de su condición social, raza o credo. Su propósito es contribuir a mejorar la calidad de vida de estas personas. Su misión es “Somos una organización de apoyo a personas con discapacidad y sobrevivientes del conflicto y violencia armada, basada en un enfoque de derechos que, a través de su metodología de apoyo entre iguales, contribuye a su inclusión en la sociedad” (Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad, 2017 p.3).

2.9.4 Visión

“Que las personas con discapacidad logren su inclusión plena en la sociedad, respaldadas por el liderazgo de la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad y las organizaciones locales” (Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad, 2017 p.3).

2.9.5 Valores

Los valores de la organización son el respeto, la diversidad, la transparencia, la solidaridad y la responsabilidad (Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad, 2017).

2.10. Programas

2.10.1 Programa de salud

Su objetivo es contribuir a la recuperación física y emocional de las personas con discapacidad. Busca que las personas con discapacidad cuenten con acceso a diferentes servicios y programas de salud que favorezcan su recuperación emocional y física. Para implementar el programa de salud la Fundación realiza acciones en cuatro áreas (Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad, 2023).

La primera área es la formación básica en temas de salud, impartiendo capacitaciones sobre temas enfocados en la salud y proporcionando material educativo con relación a adquirir una discapacidad. La siguiente área es la gestión y donación de equipos de movilidad, gestionando y promoviendo equipo de movilidad con personas que lo necesitan, pero no tienen los recursos económicos para adquirirlos. La tercera área consiste en clubes de personas con discapacidad, atendiendo estos clubes en hospitales del país, manteniendo contacto con pacientes que recientemente han adquirido una discapacidad y necesitan apoyo u orientación. La cuarta área es la vida independiente, consiste en crear conciencia, toma de poder y autonomía para que las personas con discapacidad puedan tener igualdad de oportunidades y conocer y hacer valer sus derechos (Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad, 2023).

2.10.2. Programa de oportunidad económica

Su objetivo es promover la independencia económica de las personas con alguna discapacidad y de su grupo familiar. Para esto sus acciones se enfocan en tres

ejes: (1) inserción laboral; (2) emprendedurismo y (4) acceso al crédito y ahorro.

También se desarrollan capacitaciones en gestión empresarial, área de empleos y asesoría en negocios y ferias comerciales (Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad, 2023).

2.10.3. Programa de Derechos Humanos

El objetivo de este programa es fortalecer los conocimientos en Derechos Humanos y organizar comunitariamente a las personas con discapacidad. Para orientar sus esfuerzos la Fundación se enfoca en cinco líneas estratégicas. La primera son las Oficinas Municipales de Apoyo a la Discapacidad – OMADIS, estas oficinas surgen como resultado de la incidencia de las asociaciones de personas con discapacidad en sus municipios, logrando el reconocimiento de los gobiernos locales. La segunda línea estratégica es la organización comunitaria de personas con discapacidad, la organización de las personas con discapacidad a nivel municipal es una herramienta importante para el reconocimiento de los Derechos Humanos (Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad, 2023).

La tercera estrategia es la participación en espacios que promueven la inclusión y los derechos humanos, la Fundación es miembro activo de la Mesa Permanente de Personas con Discapacidad dentro de la Procuraduría para la Defensa de los Derechos Humanos. Su objetivo es promover el ejercicio de sus derechos y una inclusión justa en la sociedad. La cuarta línea estratégica son las acciones de incidencia y visibilización del sector, se promueven eventos públicos para visibilizar y dar reconocimiento a esta población. La última estrategia consiste en la promoción de los Derechos Humanos, su

principal objetivo es enseñarles a las personas con discapacidad y sus familias sus derechos por medio de talleres de capacitación y acompañamiento (Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad, 2023).

2.11. Marco legal de las Organizaciones No Gubernamentales en el país.

2.11.1. Creación de la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad

La Fundación es una entidad de utilidad pública, no lucrativa, laica y apolítica que se constituyó según el Decreto N° 139 de la publicación del Diario Oficial N° 5 Tomo N° 382 del 9 de enero de 2009, suscrita al Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro del Ministerio de Gobernación (Cruz et al., 2017, p. 20).

2.11.2. Constitución de la República de El Salvador

Esta contiene disposiciones legales que se aplican a personas jurídicas y naturales. Mencionando la obligación del Estado para garantizar a los salvadoreños su derecho de libre asociación (Constitución de la República de El Salvador, 1983).

2.11.3. Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro

Esta ley establece el régimen jurídico que se aplicará a las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro. Se presentan las diferencias entre un Asociación y una Fundación, la manera en la que se deben administrar, su formación, registro, disolución, entre otros (Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro, 1996).

2.11.4. Ley de Impuestos Sobre la Renta y su Reglamento

Las Organizaciones No Gubernamentales no están obligadas a pagar impuestos sobre la renta, porque se les considera como entidades no lucrativas y que fueron creadas con el fin de asistencia social (Cruz et al., 2017, p. 20).

2.11.5. Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad

En esta convención se reconoce el derecho de las personas con discapacidad a trabajar en igualdad de condiciones, incluyendo el derecho a ganarse la vida libremente en un entorno laboral abierto, inclusivo y accesible. El Estado guardará y promoverá el ejercicio del derecho a las personas con discapacidad (Naciones Unidas, 2006).

2.11.6. Ley de Equiparación de Oportunidades para las Personas con Discapacidad

Establece que la empresa privada y el sector público deberán facilitar la integración laboral de las personas con discapacidad. Los empleadores deberán contratar como mínimo una persona con discapacidad por cada veinticinco trabajadores en su empresa. Después de su creación cada empresa contará con un año para cumplir con la obligación de contratar con personas discapacidad (Ley de Equiparación de Oportunidades para las Personas con Discapacidad, 2000, p. 5).

2.12. Estudios Previos (Antecedentes Teóricos)

Matzer (2012) realizó la investigación “Situación de la Comunicación Interna de la ONG denominada Programas y Proyectos de Desarrollo Integral, PRODI”. En esta

menciona que es necesario conocer los canales de comunicación interna en las organizaciones, así como su efectividad y uso adecuado. La falta de comunicación, credibilidad y transparencia provoca desconfianza en los colaboradores. Es por esto que es importante informar a los empleados para motivarlos y establecer una comunicación eficaz entre todos los elementos de la organización. (p. 15)

A partir de esto el autor planteó ¿Cuál es la situación de la comunicación interna de la ONG denominada Programas y Proyectos de Desarrollo Integral, PRODI? como pregunta de investigación. Estudiando el proceso de comunicación interna dentro de una Organización No Gubernamental (Matzer, 2012, p. 16).

Cruz, Mejía y Quintanilla (2017) realizaron el estudio Modelo de gestión administrativa del talento humano y su incidencia en el desarrollo organizacional de la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad, ubicada en el municipio de San Salvador. La investigación fue un estudio descriptivo no experimental con el objetivo de diseñar un modelo de gestión administrativa del talento humano con el objetivo de fortalecer la administración y capacidad organizativa de la organización (p. 13).

2.13 Marco Conceptual

Tabla 4: Marco Conceptual

Concepto	Descripción según Parra (2019), Higuerey (2018), González (2018) y Miranda (2016)	Comparación con otros autores
Stakeholders	Grupo o público de interés en una organización, incluyendo proveedores, empleados, etc.	Freeman (1984) define a los stakeholders como cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por los objetivos de la organización.

Feedback	Respuesta de colaboradores y clientes hacia la comunicación o servicios ofrecidos por la organización.	Kotler (2003) destaca la importancia del feedback en el proceso de comunicación de marketing para ajustar estrategias y tácticas.
Team building	Conjunto de actividades orientadas a mejorar relaciones, toma de decisiones, cohesión grupal y rendimiento en equipos.	Katzenbach y Smith (1993) subrayan que el team building es esencial para crear equipos de alto rendimiento y lograr objetivos comunes.
Team bonding	Proceso para crear vínculos emocionales entre miembros del equipo, mejorando cohesión grupal y rendimiento.	Tuckman (1965) introduce las etapas de desarrollo de equipos (Forming, Storming, Norming, Performing), resaltando la importancia del bonding.

Nota: Elaboración propia, datos obtenidos de Parra (2019), Higuerey (2018), González (2018) y Miranda (2016), y comparación con otros autores.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

3.1. Método o enfoque metodológico.

La investigación se llevó a cabo mediante un enfoque mixto, con un diseño secuencial exploratorio. Este enfoque implicó que, en una primera etapa, se aplicaron métodos cualitativos para explorar en profundidad la influencia de la gestión de comunicación interna en el compromiso del talento humano.

En esta fase inicial, se identificaron variables clave y se generaron hipótesis para su posterior evaluación en la fase cuantitativa del estudio. La segunda fase consistió en la aplicación de métodos cuantitativos mediante técnicas estadísticas, que permitieron analizar y validar las hipótesis formuladas, brindando una comprensión exhaustiva del fenómeno en cuestión. Este enfoque mixto garantizó una aproximación robusta y detallada, lo que fortaleció la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos.

Además, este estudio se clasificó como una investigación de tipo documental, ya que se analizaron fuentes secundarias y documentos relevantes, como informes

institucionales, artículos académicos y otros recursos, que sustentaron el análisis y enriquecieron la interpretación de los resultados.

Implementación de los métodos

Para examinar la relación entre la gestión de la comunicación interna y el compromiso del talento humano en la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador, el enfoque mixto fue implementado de la siguiente forma:

Métodos Cuantitativos

Encuestas: Se diseñaron encuestas estructuradas para recopilar datos cuantitativos sobre la percepción del personal respecto a la comunicación interna y su nivel de compromiso. Las preguntas incluyeron escalas de Likert para medir aspectos como la satisfacción, la claridad y la frecuencia de la comunicación, entre otros.

Análisis de datos: Los datos recopilados fueron analizados mediante técnicas estadísticas, como el análisis de correlación, con el fin de examinar la relación entre la comunicación interna y el compromiso del talento humano. Este análisis permitió identificar patrones y tendencias, proporcionando una visión clara de cómo la calidad de la comunicación afectó el compromiso del personal.

Métodos Cualitativos

Entrevistas semiestructuradas: Se realizaron entrevistas en profundidad a personal clave, líderes de la organización y miembros del departamento de recursos humanos, con el fin de explorar su percepción sobre la comunicación interna y su impacto en el compromiso organizacional. Las entrevistas permitieron indagar sobre

experiencias personales, percepciones y sugerencias para mejorar la comunicación interna.

Análisis de contenido: Se utilizó el análisis de contenido para examinar los temas y patrones que surgieron de las entrevistas, lo que permitió una comprensión más rica y detallada de las experiencias y percepciones de las personas participantes, así como la identificación de áreas clave para mejorar la gestión de la comunicación interna.

Triangulación de Datos

Validación de hallazgos: Al integrar los datos cuantitativos y cualitativos, se llevó a cabo una triangulación que permitió validar los hallazgos. La convergencia de resultados provenientes de distintos métodos fortaleció la credibilidad y validez de la investigación, y permitió obtener conclusiones bien fundamentadas y sólidas..

3.2 Participantes del estudio

3.2.1 Población

La población o universo, de acuerdo con Ritchey (2008), se constituyó por “el grupo grande de personas de interés particular que deseamos estudiar y nivel entender”. Es decir, este estudio comprendió a 18 participantes, conformados por personal administrativo, promotores, técnicos de actividades de campo, coordinadores, personal de servicios generales y personal de comunicaciones, todos pertenecientes a la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador, distribuidos por cargos tal como se presentó a continuación.

Tabla 5: Población del estudio

N°	TIPO	FRECUENCIA
1	Personales administrativos	4
2	Personal de promotores	4
3	Personal técnico de actividades de campo	4
4	Personal de Coordinadores	3
5	Personal de servicios generales	2
6	Personal de comunicación	1
TOTAL		18

Nota: La tabla muestra la población de estudio. Fuente: Elaboración propia.

3.2.2 Muestra

La muestra fue definida como un conjunto de objetos y sujetos procedentes de una población; es decir, un subgrupo de la población, cuando esta fue entendida como un conjunto de elementos que cumplían con determinadas especificaciones. De una población pudieron seleccionarse diferentes muestras (Álvarez, C. A. M., 2011).

La investigación incluyó a todos los empleados de la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador, considerando la totalidad de la población existente. Este enfoque se justificó debido al número relativamente reducido de participantes, lo que permitió realizar un censo completo en lugar de trabajar con una muestra representativa.

El censo fue una técnica que incluyó a la totalidad de la población de estudio, asegurando que cada persona perteneciente a dicha población participara en la investigación. En este caso, la población total se constituyó por 18 empleados de la Fundación.

Dado que la población total fue manejable en términos de tamaño, se decidió realizar un censo para garantizar que todas las perspectivas y experiencias fueran consideradas sin excluir a ningún miembro de la organización. Este enfoque permitió

obtener una visión más completa y precisa de la relación entre la gestión de la comunicación interna y el compromiso del talento humano..

Proceso de Inclusión

- Totalidad de la Población: Los 18 empleados activos en ese momento de la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador fueron incluidos en el estudio.
- Consentimiento Informado: Cada participante recibió información detallada sobre los objetivos del estudio, procedimientos y sus derechos como participantes, incluyendo el derecho a retirarse en cualquier momento sin repercusiones negativas.

Consideraciones Éticas

- Confidencialidad: Se garantizará la confidencialidad de los datos proporcionados por los participantes, asegurando que ninguna información personal sea divulgada.
- Consentimiento Informado: Se solicitará a todos los participantes que firmen un consentimiento informado, en el cual se explicarán claramente los objetivos del estudio, el uso de los datos recopilados y sus derechos como participantes.

Este enfoque de censo permitió obtener resultados robustos y exhaustivos, que reflejaron de manera precisa la situación de la Fundación en cuanto a la comunicación interna y el compromiso del talento humano. Sin embargo, también existió una probabilidad de desacierto (no respuesta) en las encuestas, por lo que se utilizó la tasa de no respuesta, comúnmente citada en estudios de metodología de encuestas. Una

referencia frecuente fue la tasa de no respuesta del 20%, mencionada por diversos autores en el campo de la investigación de encuestas, como Dillman (2000).

Paso 1: Se determinó la tasa de desacierto

Se tomó una tasa de no respuesta del 20%, por lo que la tasa de respuesta fue del 80%.

Paso 2: Se calculó la probabilidad de no respuesta

La probabilidad de que una persona no respondiera se calculó utilizando la fórmula de la probabilidad complementaria. Dado que la tasa de respuesta fue del 80%, la probabilidad de no respuesta fue del 20%.

Paso 3: Se aplicó la tasa a la población

Para una población total de 18 personas, se utilizó la siguiente fórmula para calcular el número esperado de no respuestas:

Número esperado de no respuestas = Población total × Tasa de no respuesta

Paso 4: Se realizó el cálculo

Para una tasa de no respuesta del 20%:

Número esperado de no respuestas = $18 \times 0.20 = 3.6$

Redondeando al número entero más cercano, se esperaron aproximadamente 4 no respuestas.

Matriz de Probabilidad de No Respuesta

Considerando diferentes tasas de no respuesta basadas en diversas fuentes o estudios, se construyó una matriz que reflejó dichas tasas. Se tomaron en cuenta tasas de no respuesta del 10%, 20%, 30% y 40%.

Tabla de Probabilidad de No Respuesta

Tasa de No Respuesta	Respuestas Esperadas	No Respuestas Esperadas
10%	16	2
20%	14	4
30%	13	5
40%	11	7

Nota: La tabla muestra la probabilidad de número de respuesta. Fuente: Elaboración propia

Esta tabla proporciona un rango de expectativas para el número de no respuestas que puedes recibir en función de diferentes tasas de no respuesta mencionadas en la literatura.

Ejemplo de Aplicación

Se esperó una tasa de no respuesta del 20% (basada en la referencia de Dillman), lo que anticipó que alrededor de 4 personas no respondieran y aproximadamente 14 personas sí lo hicieran, de un total de 18 participantes (Dillman, 2000).

3.3. Técnicas de investigación

En el contexto de una investigación sobre la gestión de la comunicación interna y el compromiso del talento humano en la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador, fue fundamental contar con técnicas de investigación adecuadas para recolectar datos significativos y completos. Las técnicas de investigación fueron herramientas específicas y métodos sistemáticos que permitieron obtener información relevante y confiable para responder a los objetivos planteados en el estudio.

En este sentido, se utilizaron diversas técnicas de recolección de datos que se adaptaron a las características y necesidades de la investigación. Estas técnicas incluyeron principalmente encuestas en línea, entrevistas estructuradas y análisis de

registros administrativos, cada una de las cuales desempeñó un papel crucial en la obtención de datos tanto cuantitativos como cualitativos.

A continuación, se detallaron las técnicas de investigación que se emplearon en este estudio para analizar la relación entre la gestión de la comunicación interna y el compromiso del talento humano en la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador.

3.3.1 Encuesta

La encuesta fue un método utilizado para recabar información entre la población. Íntimamente relacionada con el enfoque cuantitativo, se empleó para obtener datos a gran escala de una población determinada (Narváez Trejo, O.M., 2007). Fue la técnica que se utilizó para la obtención de datos de interés mediante la interrogación escrita al personal administrativo, promotores, técnico de actividades de campo, coordinadores, personal de servicios generales y personal de comunicaciones pertenecientes a la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador.

3.3.2 Instrumento

El instrumento utilizado fue el censo de la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador, el cual consistió en una serie de herramientas y técnicas de recolección de datos diseñadas para obtener información detallada de todos los colaboradores de la organización. Este instrumento incluyó:

- **Encuestas en línea:** Se implementó un cuestionario digital en plataformas como Google Forms o Microsoft Forms, en el cual se incluyeron preguntas estructuradas relacionadas con la comunicación interna, el compromiso laboral y otras variables relevantes para los objetivos de la investigación.

- **Entrevistas estructuradas:** Además de las encuestas, se realizaron entrevistas estructuradas con algunos colaboradores clave de la Fundación, con el fin de obtener información cualitativa más detallada sobre su percepción y satisfacción con la comunicación interna y su compromiso con la organización.
- **Registros administrativos:** Se revisaron los registros administrativos de la Fundación, como bases de datos de recursos humanos, registros de membresía y otros sistemas de información internos, para complementar los datos obtenidos a través de las encuestas y entrevistas.

Este conjunto de herramientas permitió recopilar datos tanto cuantitativos como cualitativos de manera exhaustiva y sistemática, lo que garantizó una comprensión profunda de la relación entre la gestión de la comunicación interna y el compromiso del talento humano en la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador.

Objetivo: El objetivo principal de la encuesta fue recopilar datos cuantitativos que permitieran medir el nivel de percepción y satisfacción del talento humano respecto a la gestión de la comunicación interna en la Fundación. A través de la encuesta, se buscó obtener una visión generalizada de cómo el personal percibió la efectividad de la comunicación interna, cómo esta influyó en su compromiso con la organización y qué aspectos pudieron mejorarse para fortalecer dicho compromiso.

Tabla 6: Parte I Datos de Clasificación

	Mujer
GÉNERO	Hombre

EDAD	18-29 años
	30-49 años
	50 años o más

Nota: La tabla muestra los datos de clasificación. Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente parte se presentaron una serie de medios que pueden ser utilizados para la comunicación interna. Se solicitó marque SI o NO dependiendo los medios que se utilizan en la comunicación interna de la Fundación.

Tabla 7: Parte II Medios de comunicación utilizados

Formas de comunicar que se utiliza en la fundación para la comunicación interna.	¿Es utilizado dentro de la Fundación?	
	Sí	No
1. Llamadas telefónicas		
2. Reuniones presenciales o virtuales		
3. Informes del trabajo de la Fundación		
4. Correos electrónicos		
5. Tablones de anuncios		
6. Circular informativa		
7. Buzón de sugerencias		
8. Circulares del trabajo de la Fundación		
9. Conversatorios con jefes o miembros de la directiva		

Nota: La tabla muestra los medios de comunicación utilizados. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presentan una serie de afirmaciones sobre el trabajo dentro de la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador. A continuación, se presentan una serie de afirmaciones relacionadas con su experiencia laboral dentro de la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de

El Salvador. Por favor, indique en qué medida está de acuerdo con cada una de estas afirmaciones seleccionando la opción que mejor represente su percepción.

Cada afirmación está diseñada para evaluar aspectos específicos relacionados con la comunicación interna, el compromiso laboral y otros temas relevantes para la investigación. Su participación en esta encuesta es fundamental para obtener información precisa y valiosa que nos permita comprender mejor el panorama general de la gestión de la comunicación interna y el nivel de compromiso del talento humano en nuestra organización.

La encuesta se llevó a cabo de manera completamente confidencial y anónima, garantizando la privacidad de sus respuestas. Agradecemos sinceramente su colaboración y tiempo dedicado a este importante estudio.

Tabla 8: Parte III Compromiso con la fundación

	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
10 ¿La comunicación interna en la Fundación me proporciona la información necesaria para sentirme comprometido con mi trabajo?				
11 ¿Me siento capaz de expresar mis opiniones a mis superiores y sentirme escuchado/a?				
12 ¿Estoy de acuerdo con las herramientas de comunicación interna utilizadas en la Fundación, y creo que contribuyen a mi compromiso en mis labores?				
13 ¿Me siento comprometido/a con la misión, visión y objetivos de la Fundación?				
14 ¿Considero que dentro de la Fundación estoy contribuyendo a alcanzar objetivos valiosos?				
15 ¿La claridad en la comunicación interna me motiva a comprometerme más con la Fundación?				
16 ¿Considero que la gestión de la comunicación interna es efectiva en mantener mi motivación y compromiso con la Fundación?				
17 ¿Percibo que la Fundación implementa estrategias efectivas para mejorar la comunicación interna, lo que incrementa mi compromiso?				

18 ¿Creo que una comunicación interna clara y efectiva mejora mi satisfacción laboral en la Fundación?

19 ¿Percibo que la comunicación interna de la Fundación es adecuada para reducir barreras de comunicación y fortalecer mi compromiso?

20 ¿Estoy de acuerdo en que una buena gestión de la comunicación interna es crucial para mi compromiso con la misión de la Fundación?

21 ¿Estoy de acuerdo en que la comunicación interna informal y oral influye en la calidad de la información que recibo y, por ende, en mi compromiso con la Fundación?

22 La retroalimentación que recibo a través de la comunicación interna me ayuda a fortalecer mi compromiso con la Fundación.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9: Parte IV Comunicación interna

Objetivo: Recopilar información detallada sobre la percepción y satisfacción de los empleados de la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador respecto a la gestión de la comunicación interna. Los datos obtenidos permitirán evaluar cómo la comunicación interna influye en el compromiso del talento humano y ayudarán a identificar mejores prácticas para mejorar esta relación.

Solicitamos su colaboración para completar este cuestionario, cuyo propósito es evaluar la gestión de la comunicación interna dentro de nuestra Fundación y su impacto en el compromiso y motivación de los empleados. Sus respuestas serán anónimas y se utilizarán únicamente con fines de investigación para mejorar la comunicación y el ambiente laboral en nuestra organización.

23. ¿Qué canal de comunicación interna prefieres utilizar para recibir información importante?

- Reuniones presenciales
- Boletines internos
- Correo electrónico
- Chat o mensajería instantánea

24. ¿Cómo percibes el enfoque general de la comunicación interna en la fundación?

- Formal y profesional
- Amigable y cercano
- Neutro y objetivo
- Inconsistente y variable

25 ¿Cómo calificaría la comunicación interna de manera general dentro de la fundación?

- Muy buena
- Buena
- Mala
- Muy mala

26 ¿Cómo calificaría los medios utilizados por la directiva de la Fundación para comunicarse con los colaboradores?

- Muy bueno
- Bueno
- Malo
- Muy malo

27 ¿Cómo calificarías la claridad de los mensajes que recibes a través de la comunicación interna?

- Muy clara

	<input type="radio"/> Clara <input type="radio"/> Poco clara <input type="radio"/> Confusa
28	¿Qué impacto crees que tiene la comunicación interna en tu productividad diaria? <input type="radio"/> Aumenta significativamente mi productividad <input type="radio"/> Aumenta moderadamente mi productividad <input type="radio"/> Tiene poco impacto en mi productividad <input type="radio"/> No tiene ningún impacto en mi productividad
29	¿Qué tan accesible es la información que necesitas saber a través de la comunicación interna? <input type="radio"/> Muy accesible <input type="radio"/> Bastante accesible <input type="radio"/> Poco accesible <input type="radio"/> Nada accesible
30	¿Cómo evalúas la relevancia de la información que recibes a través de la comunicación interna? <input type="radio"/> Muy relevante <input type="radio"/> Bastante relevante <input type="radio"/> Poco relevante <input type="radio"/> Nada relevante
<p><u>Acceso al Cuestionario</u> Por favor, haga clic en el siguiente enlace para acceder al formulario y completar el cuestionario: https://forms.gle/Xgn5msgduPUgPGv8 Muchas gracias por su colaboración.</p>	

Nota: La tabla muestra el formulario sobre comunicación interna. Fuente: Elaboración propia.

Entrevista estructurada a un miembro del equipo de gestión del talento humano de la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador.

Tema: Incidencia de la gestión de comunicación interna en el compromiso del talento humano.

Introducción: Muchas gracias por aceptar participar en esta entrevista. Como parte de una investigación titulada "Incidencia de la gestión de comunicación interna en el compromiso del talento humano", se investigó cómo la comunicación interna pudo afectar o no el compromiso y desempeño del personal en la organización. Las respuestas proporcionadas fueron tratadas con absoluta confidencialidad y utilizadas exclusivamente con fines académicos.

Objetivo: La siguiente entrevista estructurada tuvo como propósito profundizar en los hallazgos obtenidos a través de las encuestas, mediante la recolección de datos cualitativos. Se buscó explorar en mayor detalle las experiencias, percepciones y opiniones de un miembro del equipo de gestión del talento humano sobre la gestión de la comunicación interna y su impacto en el compromiso organizacional.

Preguntas:

N°	Pregunta	Opciones de Respuesta	Código Temático
1	¿Cómo describiría la estructura de comunicación interna dentro de la Fundación?	<ul style="list-style-type: none"> - Muy organizada y clara - Moderadamente organizada - Poco organizada - Desorganizada y confusa 	Estructura organizacional de la comunicación
2	¿Qué grado de satisfacción cree que tienen los empleados con la gestión de la comunicación interna en la Fundación?	<ul style="list-style-type: none"> - Muy satisfechos - Satisfechos - Poco satisfechos - Insatisfechos 	Nivel de satisfacción
3	¿Qué estrategias considera más efectivas para mantener a los empleados informados y comprometidos?	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones regulares de actualización - Boletines internos y correos electrónicos informativos - Programas de reconocimiento y retroalimentación - Sesiones de capacitación y desarrollo profesional 	Estrategias informativas
4	¿Cómo se asegura de que la información llegue de manera efectiva a todos los niveles de la fundación?	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de comunicación interna centralizado - Múltiples canales de comunicación - Sesiones de capacitación - Protocolos de seguimiento 	Accesibilidad y distribución de información

N°	Pregunta	Opciones de Respuesta	Código Temático
5	¿Cómo influye la comunicación interna en el compromiso y motivación de los empleados?	<ul style="list-style-type: none"> - Incrementa significativamente - Aumenta moderadamente - Tiene poco impacto - No influye 	Impacto motivacional
6	¿Podría compartir algún ejemplo donde una buena gestión de la comunicación interna haya tenido un impacto positivo en el equipo?	Pregunta abierta	Ejemplos de impacto positivo
7	¿Cuáles son los principales retos que enfrenta la fundación en términos de comunicación interna?	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de claridad en los mensajes - Insuficiente frecuencia - Barreras tecnológicas - Resistencia al cambio 	Barreras en la comunicación
8	¿Qué cambios o mejoras implementaría para optimizar la comunicación interna y, por ende, el compromiso del talento humano?	Pregunta abierta	Sugerencias de mejora
9	¿Cómo evalúan la efectividad de la comunicación interna dentro de la fundación?	<ul style="list-style-type: none"> - Encuestas y retroalimentación - Análisis de frecuencia de mensajes - Evaluación del impacto en productividad - Revisión de resolución de conflictos 	Evaluación de la efectividad
10	¿Qué mecanismos existen para recibir feedback de los empleados sobre la comunicación interna?	<ul style="list-style-type: none"> - Encuestas y cuestionarios regulares - Reuniones de retroalimentación - Buzones de sugerencias anónimos - Entrevistas individuales 	Canales de retroalimentación

Nota: La tabla muestra el formulario la entrevista estructurada al Gerente de Talento Humano. Fuente: Elaboración propia.

Conclusión:

Gracias por su tiempo y sus respuestas detalladas. Su participación es de gran importancia para la investigación.

Entrevista estructurada a una colaboradora clave de la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador.

Introducción: Muchas gracias por brindar su tiempo para esta entrevista. Como parte de una investigación titulada "Incidencia de la Gestión de Comunicación Interna en el Compromiso del Talento Humano", se buscó conocer con mayor profundidad las prácticas y estrategias de comunicación interna en la fundación. Las respuestas proporcionadas fueron utilizadas únicamente con fines académicos, manteniendo total confidencialidad.

Objetivo: La siguiente entrevista estructurada tuvo como propósito profundizar en los hallazgos obtenidos a través de la encuesta, mediante la recolección de datos cualitativos. Se buscó explorar con mayor detalle las experiencias, percepciones y opiniones de una colaboradora clave sobre la gestión de la comunicación interna y su impacto en el compromiso con la organización.

Preguntas

N°	Pregunta	Opciones de Respuesta	Código Temático
1	¿Cómo asegura que la información transmitida a través de la comunicación interna sea comprendida por todos los empleados?	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizando lenguaje claro y sencillo - Realizando sesiones de aclaración - Enviando resúmenes adicionales - Verificando la comprensión a través de encuestas 	Claridad y comprensión en la comunicación

2	¿Qué papel juegan las reuniones de equipo en la estrategia de comunicación interna de la Fundación?	<ul style="list-style-type: none"> - Son fundamentales para la actualización de información - Son útiles, pero no esenciales - Se usan solo para temas específicos - No se utilizan frecuentemente 	Reuniones y actualizaciones
3	¿Cómo maneja la Fundación las diferencias en los estilos de comunicación entre los diferentes equipos?	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptando el estilo de comunicación a cada equipo - Utilizando un enfoque uniforme para todos los equipos - Implementando políticas de comunicación flexibles - Delegando la gestión de estilos de comunicación a los líderes de equipo 	Gestión de estilos de comunicación
4	¿Qué tan frecuente son las revisiones y actualizaciones de la estrategia de comunicación interna?	<ul style="list-style-type: none"> - Mensualmente - Trimestralmente - Anualmente - Según sea necesario 	Frecuencia de revisiones
5	¿Cuál es el impacto de la comunicación interna en la resolución de conflictos dentro de la Fundación?	<ul style="list-style-type: none"> - Muy positivo, ayuda a resolver la mayoría de los conflictos - Positivo, contribuye a resolver algunos conflictos - Neutral, tiene poco impacto en la resolución de conflictos - Negativo, no ayuda a resolver conflictos 	Impacto en la resolución de conflictos
6	¿Cómo se asegura de que la comunicación interna esté alineada con la misión y visión de la Fundación?	<ul style="list-style-type: none"> - Integrando mensajes clave en todas las comunicaciones - Revisando los mensajes con el equipo directivo 	Alineación con misión y visión

		<ul style="list-style-type: none"> - Realizando sesiones de alineación con los empleados - Utilizando mensajes estandarizados y plantillas 	
7	¿Qué tipo de formación recibe el personal para mejorar la comunicación interna?	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación continua en habilidades de comunicación - Talleres ocasionales sobre mejores prácticas - Sesiones de formación al inicio del empleo - No se proporciona formación específica 	Formación en comunicación interna
8	¿Cómo maneja la Fundación la comunicación interna durante los cambios organizacionales?	<ul style="list-style-type: none"> - Implementando un plan de comunicación específico para cambios - Proporcionando actualizaciones regulares durante el cambio - Enviando comunicados formales al inicio y al final del proceso - Dejando que los líderes de equipo manejen la comunicación 	Comunicación en cambios organizacionales
9	¿Qué mecanismos de retroalimentación utiliza para evaluar la eficacia de las herramientas de comunicación interna?	<ul style="list-style-type: none"> - Encuestas de satisfacción y análisis de resultados - Revisiones periódicas de uso y eficacia - Feedback informal de los empleados - Reportes de errores y problemas 	Mecanismos de retroalimentación

10	¿Qué importancia tiene la comunicación interna en la cultura organizacional de la Fundación?	<ul style="list-style-type: none"> - Es fundamental para construir y mantener la cultura - Contribuye, pero no es el principal factor - Tiene un impacto moderado en la cultura - Es un aspecto secundario en la cultura organizacional 	Importancia en la cultura organizacional
----	--	---	--

Nota: La tabla muestra el formulario a la directora de comunicaciones. Fuente: Elaboración propia.

Conclusión

Entrevistador: Muchas gracias por compartir su tiempo y experiencia conmigo. Sus respuestas son extremadamente valiosas para mi investigación.

3.4 Matriz de congruencia

Tabla 10: Matriz de congruencia

Tema: Incidencia de la gestión de comunicación interna en el compromiso del talento humano. (estudio de caso, fundación red de sobrevivientes y personas con discapacidad de El Salvador)								
Enunciado del problema: ¿cómo incide la gestión de la comunicación interna en el nivel de compromiso del talento humano de la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador, y cuáles son las mejores prácticas que pueden implementarse para mejorar esta relación?								
Objetivo general: Determinar la incidencia de la gestión de comunicación interna en el compromiso del talento humano en la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador.								
Hipótesis general: Existe una relación significativa entre la calidad de la gestión de la comunicación interna y el nivel de compromiso del talento humano en la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador.								
Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Unidad de análisis	Categorías	Definición	Indicadores	Técnicas para utilizar	Tipos de instrumentos a utilizar	Ítems a evaluar
<ul style="list-style-type: none"> Identificar los métodos y herramientas utilizados actualmente por la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador para gestionar la comunicación interna. Evaluar el nivel de percepción y satisfacción de los empleados de la Fundación en relación con la comunicación interna, con énfasis en la claridad, frecuencia y efectividad de los mensajes recibidos. Analizar el impacto de la comunicación interna en el compromiso y la motivación de los empleados de la Fundación, enfocándose en la relación entre la calidad de la comunicación y la actitud laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> La percepción de una comunicación interna predominantemente informal y oral incide en la calidad de la transmisión de información y, por ende, en el compromiso del talento humano dentro de la Fundación. Una comunicación interna clara y efectiva incide positivamente en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional del talento humano de la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador. La percepción de transparencia y frecuencia en la comunicación interna incide directamente en el nivel de satisfacción y compromiso del talento humano en la Fundación. Las estrategias implementadas para mejorar la comunicación interna inciden significativamente en la reducción de barreras y en el incremento del compromiso del talento humano en la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador. 	a. Empleados de la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador.	a. Calidad de la comunicación interna.	Calidad de la comunicación interna: Se refiere a la claridad, transparencia, frecuencia y efectividad de los mensajes transmitidos dentro de la Fundación.	a. Empleados de la Fundación: Percepción de la claridad de los mensajes recibidos. Nivel de satisfacción con la frecuencia de la comunicación interna.	Encuestas en línea	Cuestionarios digitales (Google Forms)	Canales de Comunicación Interna Percepción de la Comunicación Interna Calificación General de la Comunicación Interna Eficiencia de los Medios de Comunicación Claridad de los Mensajes Impacto en la Productividad
		b. Estrategias de comunicación interna implementadas por la Fundación.			b. Nivel de compromiso del talento humano.			Nivel de compromiso del talento humano: Indica el grado de implicación, motivación y satisfacción laboral de los empleados hacia su trabajo y la Fundación.
		c. Ambiente organizacional de la Fundación.	c. Ambiente organizacional: Nivel de satisfacción laboral. Percepción de compromiso con la misión y visión de la Fundación.	Análisis de registros administrativos		Bases de datos de recursos humanos, registros de membresía y sistemas de información internos	Exactitud de la Información Accesibilidad Seguridad de la Información Integración de Sistemas Actualización y Mantenimiento Usabilidad	

Nota: La tabla muestra la matriz de congruencia. Fuente: Elaboración propia.

3.5 Estrategia de Análisis de Datos

Para el desarrollo de la encuesta, se utilizó la herramienta digital Google Forms.

Se realizó una reunión previa con el encargado de Talento Humano de la Fundación para detallar cómo se compartiría el enlace con los colaboradores, especificando la secuencia de las siguientes partes:

Parte 1: Elaboración del Instrumento

Se definieron tres características clave para el diseño del cuestionario y la recopilación de datos:

1. **Medios de Comunicación Utilizados:** Fue esencial conocer los medios de comunicación empleados por la Fundación. Se incluyeron preguntas para identificar las herramientas que los colaboradores utilizaban habitualmente.
2. **Compromiso con la Fundación:** Dado que todas las organizaciones necesitaban empleados comprometidos, se formularon preguntas para medir el nivel de compromiso e identificación del personal con la Fundación y su trabajo.
3. **Comunicación Interna:** Fue fundamental evaluar cómo los colaboradores calificaban la comunicación interna de la Fundación, asegurando que esta fuera percibida como clara y efectiva.

Parte 2: Entrevista estructurada

Se establecieron entrevistas estructuradas con el gerente de Talento Humano de la Fundación y la directora de comunicaciones, con el objetivo de conocer a profundidad cómo se realizó la gestión de la comunicación interna y todo lo que esto conllevó para los colaboradores.

Parte 3: Validación del Instrumento

El instrumento fue compartido con el asesor para su validación. Se revisaron y

registraron las preguntas, identificando aquellas que requerían modificaciones o ajustes en su lógica.

Parte 4: Instrumento Digitalizado

Considerando que muchos colaboradores de la Fundación realizaban actividades de campo, se decidió digitalizar el instrumento utilizando Google Forms, lo que facilitó la recolección de información.

Parte 5: Coordinación con el Gerente de Talento Humano para Verificación del Llenado de Encuestas

Se contactó al Gerente de Talento Humano para coordinar la verificación del llenado de las encuestas en las diversas áreas. Para aquellos colaboradores sin acceso a una computadora, se compartió el enlace a través de sus teléfonos celulares.

Observación: El Gerente de Talento Humano fue el encargado de asegurar la correcta distribución y recolección de las encuestas.

Parte 6: Recolección y Análisis de Datos

Una vez confirmada la participación de las 18 personas encuestadas, se procedió al análisis de las respuestas. Google Forms facilitó la creación de un análisis preliminar de los datos recolectados, junto con el análisis de las entrevistas estructuradas.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Este capítulo comprendió el análisis y la discusión de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de investigación, a través de la encuesta y la entrevista realizadas al personal de la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador. La recolección de datos se llevó a cabo entre

diciembre de 2024 y enero de 2025, lo que permitió obtener información relevante sobre la gestión de la comunicación interna y su incidencia en el compromiso del talento humano dentro de la organización.

El análisis de los resultados obtenidos a partir de la información proporcionada por los colaboradores de la institución fue de suma importancia, ya que permitió identificar fortalezas y debilidades en la gestión de la comunicación interna y su impacto en el nivel de compromiso del personal. A través de este análisis, se buscó comprender cómo los diferentes canales, estrategias y prácticas de comunicación afectaron la motivación y el sentido de pertenencia en la organización.

Para la interpretación de los resultados, se realizó un proceso de tabulación de los datos obtenidos mediante encuestas y entrevistas, lo que permitió una representación cuantitativa y cualitativa de las respuestas a través de gráficos y tablas. Esto facilitó la identificación de tendencias y patrones dentro de la percepción del personal sobre la efectividad de la comunicación interna en la organización.

Las encuestas y entrevistas incluyeron preguntas relacionadas con los siguientes apartados: medios de comunicación utilizados, compromiso con la Fundación, comunicación interna y estrategias de comunicación interna. Estos apartados permitieron analizar de manera integral la forma en que se gestionó la comunicación dentro de la organización y su impacto en la relación del personal con la institución.

Asimismo, se llevó a cabo un análisis comparativo entre estas dimensiones evaluadas, lo que permitió una comprensión integral de los aspectos que favorecieron o dificultaron la comunicación interna y su relación con el compromiso del talento humano

dentro de la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador.

Los hallazgos obtenidos a partir de este estudio sirvieron como base para proponer estrategias de mejora en la gestión de la comunicación interna, con el objetivo de fortalecer el compromiso del personal y contribuir al desarrollo organizacional de la institución. A continuación, se presentaron los resultados obtenidos y su respectiva interpretación:

4.1 Presentación e interpretación de resultados

1- Distribución de la muestra según grupos de géneros

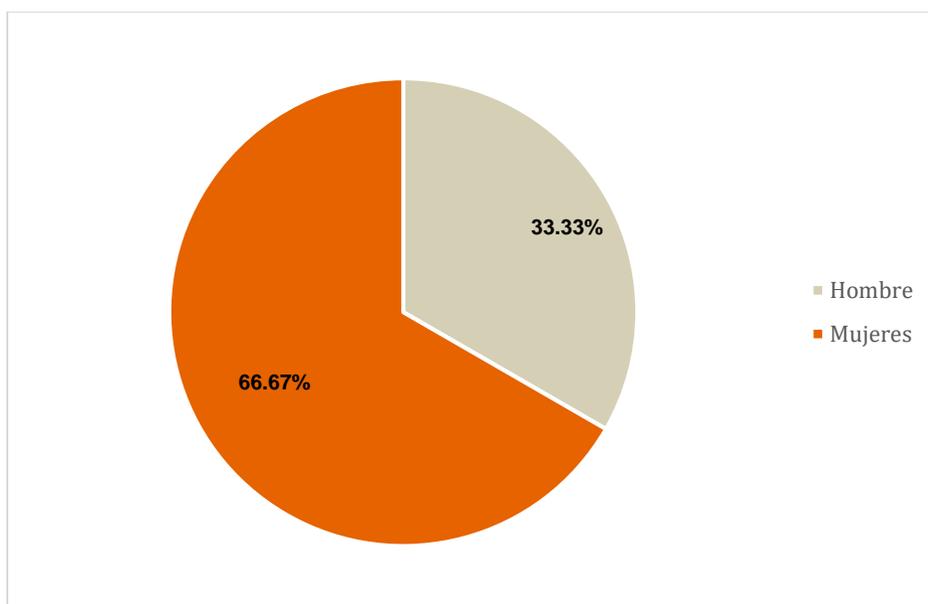
Tabla 11: Distribución de la muestra según grupos de género

Grupo Género	Frecuencia	Porcentaje (%)
Hombre	6	33,33%
Mujer	12	66.67%
Total	18	100%

Nota: La tabla describe la distribución de la muestra según grupos de género. Fuente: Elaboración propia

Figura 3:

Clasificación por género



Nota: La figura muestra la distribución de los grupos de género. Fuente: Elaboración propia

Análisis: La distribución de la muestra revela que el 66.67% de los participantes son mujeres y el 33.33% son hombres, reflejando una presencia mayoritaria de talento femenino dentro de la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador. Desde la gestión del talento humano, esta composición puede influir en la percepción de la comunicación interna, ya que estudios en gestión organizacional señalan que las diferencias de género afectan la interpretación de la claridad, frecuencia y efectividad de los mensajes.

2- Distribución de la muestra según grupos etarios

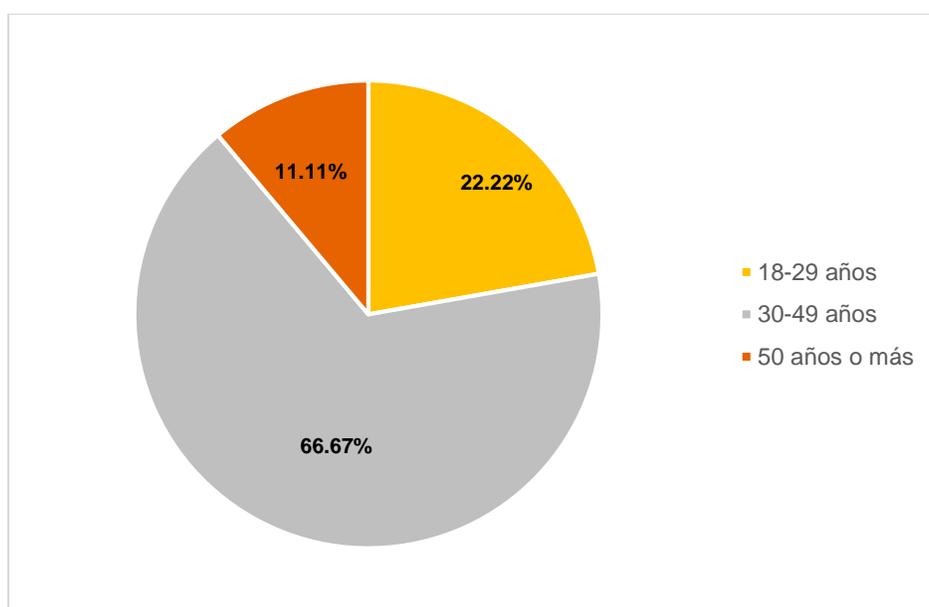
Tabla 12: Distribución de la muestra según grupos etarios

Edad	Porcentaje
18-29 años	22.22%
30-49 años	66.67%
50 años o más	11.11%
Total	100%

Nota: La tabla describe la distribución de las edades de los participantes. Fuente: Elaboración propia

Figura 4

Clasificación del grupo según edad



Nota: La figura describe la distribución de las edades de los participantes. Fuente: Elaboración propia

Análisis: La distribución etaria de la muestra evidencia una mayor concentración de participantes en el rango de 30 a 49 años (66.67%), seguido por el grupo de 18 a 29 años (22.22%) y, finalmente, el de 50 años o más (11.11%). Desde la gestión del talento humano, estos datos son clave para comprender cómo la edad influye en la percepción de la comunicación interna y el compromiso organizacional. Diferentes generaciones suelen tener preferencias distintas en la recepción de mensajes: los más jóvenes pueden inclinarse por medios digitales e interacción rápida, mientras que los mayores pueden valorar más la formalidad y la comunicación estructurada dentro de la organización.

3- Formas de comunicar que se utiliza en la fundación para la comunicación interna.

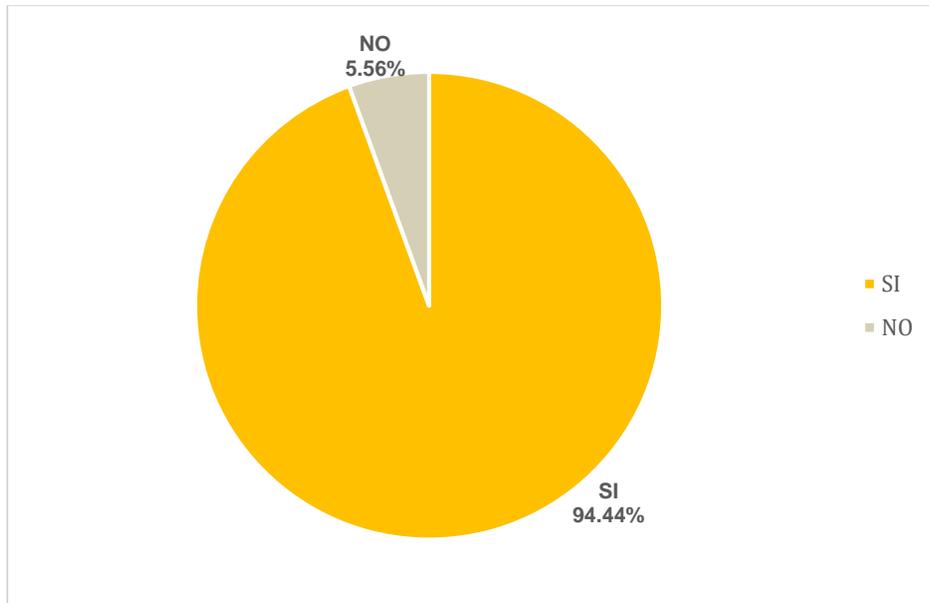
Tabla 13: Llamadas telefónicas

Forma de comunicación	SI	NO
Llamadas telefónicas	94.44%	5.56%
Total	SI + NO = 100%	

Nota: La tabla describe la distribución de las formas de comunicar “Llamadas telefónicas”. Fuente: Elaboración propia

Figura 5

Formas de comunicar "Llamadas telefónicas"



Nota: La figura muestra las formas de comunicar "Llamadas telefónicas". Fuente: Elaboración propia

Análisis: El predominio de este medio sugiere una alta confianza en la comunicación oral, lo que permite un intercambio ágil de información y una respuesta inmediata ante necesidades operativas. Sin embargo, su uso intensivo también plantea ciertos desafíos, como la dependencia de la disponibilidad de los interlocutores y la dificultad de mantener una trazabilidad adecuada de la información, ya que las instrucciones o acuerdos pueden quedar sujetos a la interpretación de quien recibe la llamada sin un registro formal que respalde lo discutido.

4- Reuniones presenciales o virtuales

Tabla 14: Reuniones presenciales o virtuales

Forma de comunicación	SI	NO
Reuniones presenciales o virtuales	100.00%	0.00%
Total	SI + NO = 100%	

Nota: La tabla describe la distribución de las formas de comunicar “Reuniones presenciales o virtuales”.

Fuente: Elaboración propia

Figura 6

Formas de comunicar “Reuniones presenciales o virtuales”



Nota: La figura muestra las formas de comunicar “Reuniones presenciales o virtuales”. Fuente: Elaboración propia.

Análisis: El 100% de los encuestados confirma el uso de reuniones presenciales o virtuales en la comunicación interna de la Fundación, evidenciando su papel clave en la coordinación y toma de decisiones. La ausencia de respuestas negativas sugiere que están institucionalizadas, pero su efectividad dependerá de la frecuencia, claridad y participación activa, aspectos que deben evaluarse continuamente.

5- Informes del trabajo de la Fundación

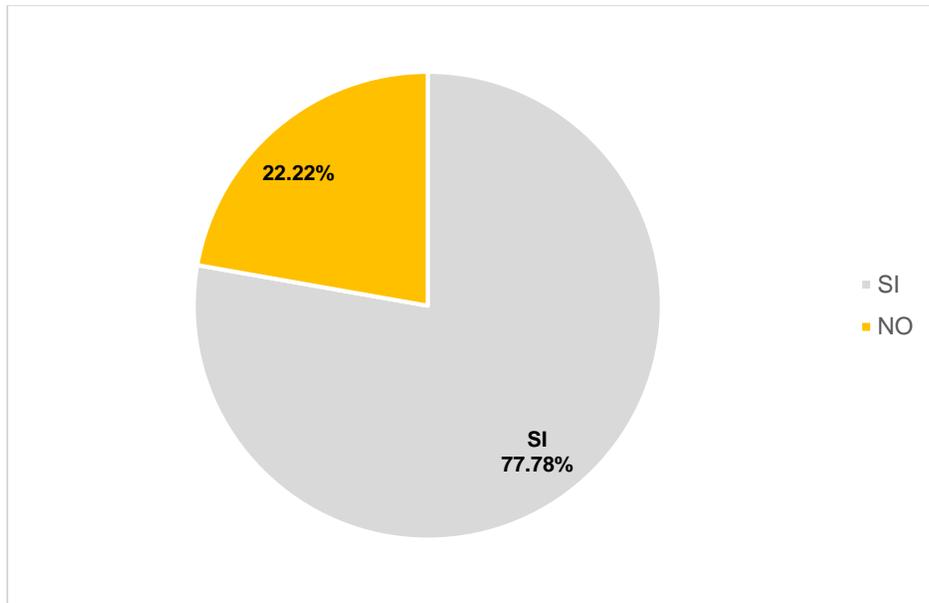
Tabla 15: Informes del trabajo de la Fundación

Forma de comunicación	SI	NO
Informes del trabajo de la Fundación	77.78%	22.22%
Total	SI + NO = 100%	

Nota: La tabla describe la distribución de las formas de comunicar “Informes del trabajo de la Fundación”. Fuente: Elaboración propia

Figura 7

Formas de comunicar “Informes del trabajo de la Fundación”



Nota: La figura muestra las formas de comunicar “Informes del trabajo de la Fundación”. Fuente: Elaboración propia.

Análisis: El análisis revela que el 77.78% de los encuestados reconoce los informes como un medio de comunicación interna en la Fundación, mientras que un 22.22% indica lo contrario. Esto sugiere que, aunque son una herramienta relevante para transmitir información estructurada, su uso no es completamente uniforme. La proporción que no los percibe como un canal habitual podría indicar falta de acceso, baja frecuencia o limitaciones en su difusión.

6- Correos electrónicos

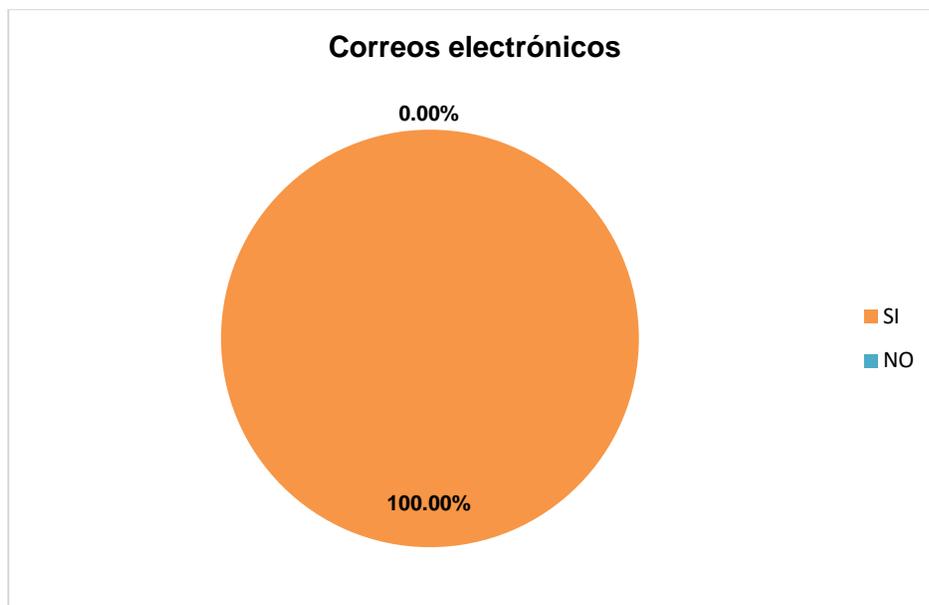
Tabla 16: Correos electrónicos

Forma de comunicación	SI	NO
Correos electrónicos	100%	0%
Total	SI + NO = 100%	

Nota: La tabla describe la distribución de las formas de comunicar “Correos electrónicos”. Fuente: Elaboración propia

Figura 8

Formas de comunicar "Correos electrónicos"



Nota: La figura muestra las formas de comunicar "Correos electrónicos". Fuente: Elaboración propia.

Análisis: El análisis indica que el 100% de los encuestados utilizan los correos electrónicos como medio de comunicación interna en la Fundación. Este resultado refleja una aceptación total de este canal, lo que sugiere que es considerado esencial para el intercambio de información en la organización. La universalidad en el uso del correo electrónico destaca su efectividad para transmitir mensajes de manera formal y registrar las comunicaciones, lo cual es clave para mantener la trazabilidad y claridad en las interacciones.

7- Tablones de anuncios

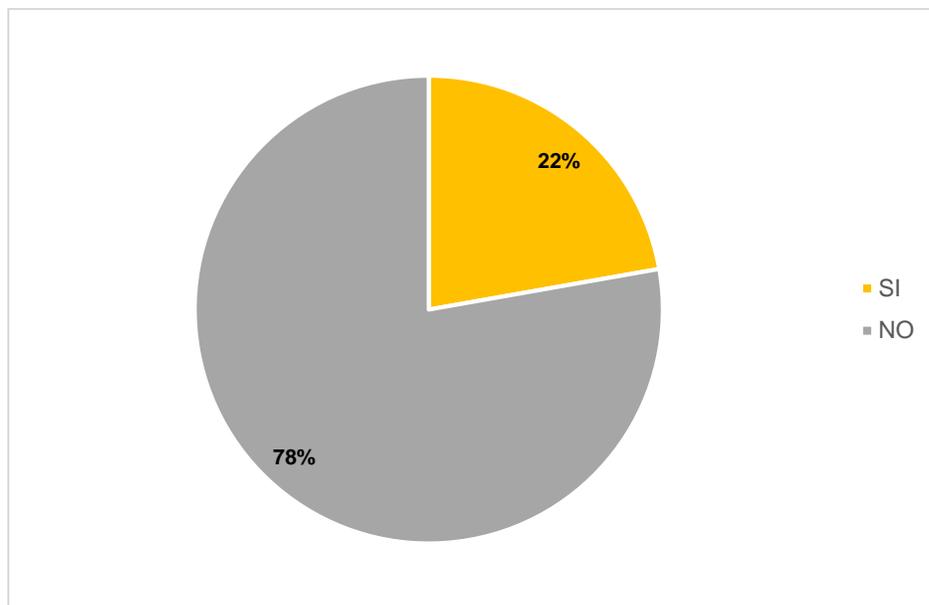
Tabla 17: Tablones de anuncios

Forma de comunicación	SI	NO
Tablones de anuncios	22.22%	77.78%
Total	SI + NO = 100%	

Nota: La tabla describe la distribución de las formas de comunicar "Tablones de anuncios". Fuente: Elaboración propia

Figura 9

Formas de comunicar "Tablones de anuncios"



Nota: La figura muestra las formas de comunicar "Correos electrónicos". Fuente: Elaboración propia.

Análisis: El análisis indica que solo un 22.22% de los encuestados utiliza los tablones de anuncios como medio de comunicación interna, mientras que un 77.78% no ve su uso en la Fundación. Esto sugiere que los tablones de anuncios no son una herramienta predominante ni eficiente en la transmisión de información dentro de la organización. La baja adopción puede estar relacionada con la falta de accesibilidad, relevancia del contenido o el hecho de que otros medios, como correos electrónicos o

reuniones, son vistos como más rápidos y efectivos. Para mejorar el impacto de los tabloneros de anuncios, sería relevante explorar si su contenido es adecuado y si están ubicados en lugares accesibles para los empleados.

8- Circular informativa

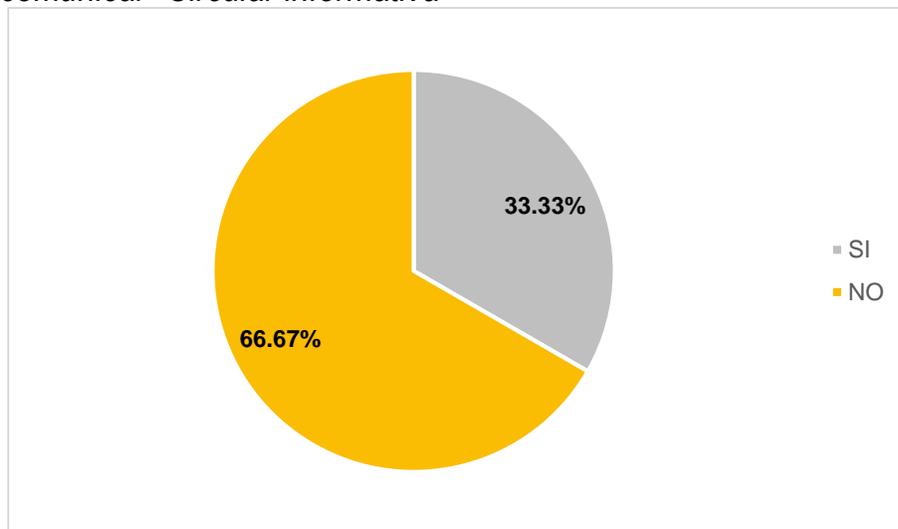
Tabla 18: Circular informativa

Forma de comunicación	SI	NO
Circular informativa	33.33%	66.67%
Total	SI + NO = 100%	

Nota: La tabla describe la distribución de las formas de comunicar "Circular informativa". Fuente: Elaboración propia

Figura 10

Formas de comunicar "Circular informativa"



Nota: La figura muestra las formas de comunicar "Circular informativa". Fuente: Elaboración propia.

Análisis: El análisis de los datos indica que solo el 33.33% de los encuestados confirma el uso de circulares informativas como medio de comunicación interna, mientras que el 66.67% no las utiliza. Esto evidencia que, en la Fundación, las circulares informativas no constituyen un canal predominante para el intercambio de información. La baja utilización de este medio podría estar relacionada con su carácter

poco interactivo y formal, lo cual contrasta con la preferencia por canales más dinámicos y bidireccionales, como el correo electrónico o las reuniones. Este resultado invita a reflexionar sobre la efectividad de las circulares y considerar estrategias alternativas que potencien una comunicación más fluida y comprometida entre el talento humano.

9- Buzón de sugerencias

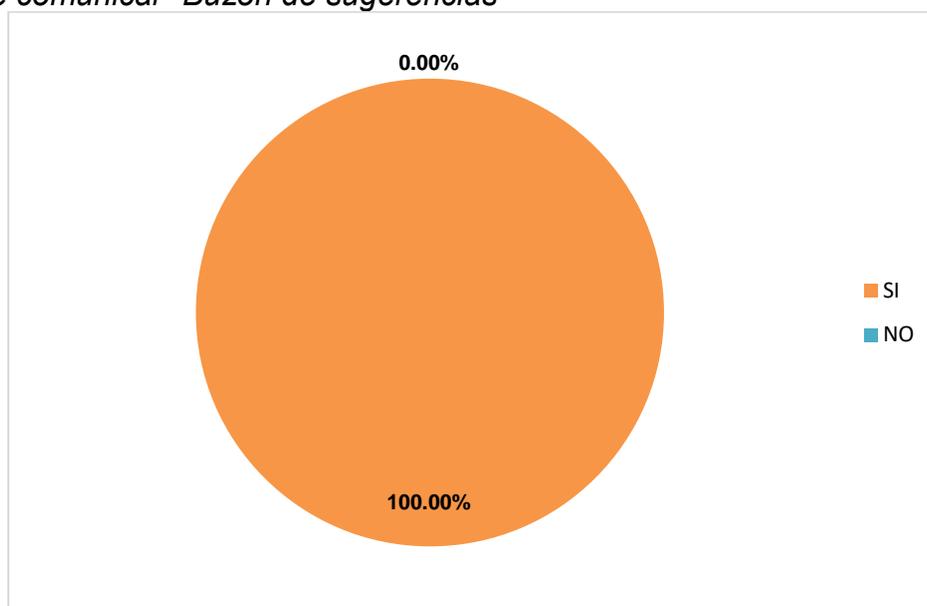
Tabla 19: Buzón de sugerencias

Forma de comunicación	SI	NO
Buzón de sugerencias	0.00%	100.00%
Total	SI + NO = 100%	

Nota: La tabla describe la distribución de las formas de comunicar "Buzón de sugerencias". Fuente: Elaboración propia

Figura 11

Formas de comunicar "Buzón de sugerencias"



Nota: La figura muestra las formas de comunicar "Buzón de sugerencias". Fuente: Elaboración propia.

Análisis: El análisis revela que ninguno de los encuestados utiliza el buzón de sugerencias como medio de comunicación interna, ya que el 100% responde que no se

implementa este canal. Este hallazgo sugiere una carencia en el aprovechamiento de una herramienta potencialmente útil para recoger retroalimentación y propuestas del personal. La ausencia de uso podría reflejar tanto una deficiente difusión o implementación de este recurso, como una posible preferencia por otros canales más interactivos. Desde la perspectiva de la gerencia del talento humano, sería oportuno evaluar alternativas que integren mecanismos de sugerencias para fomentar un ambiente de mejora continua y aumentar el compromiso de los colaboradores.

10- Circulares del trabajo de la Fundación

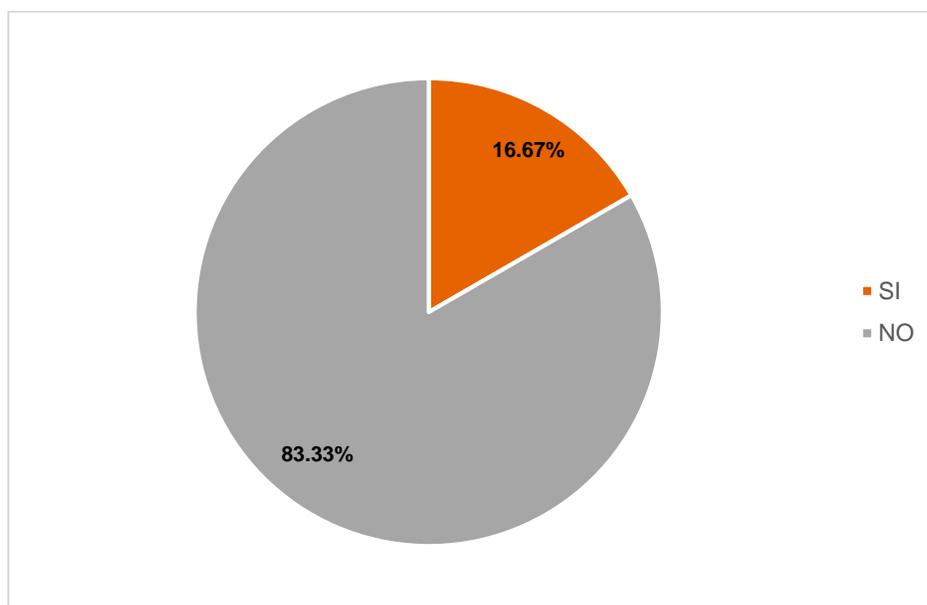
Tabla 20: Circulares del trabajo de la Fundación

Forma de comunicación	SI	NO
Circulares del trabajo de la Fundación	16.67%	83.33%
Total	SI + NO = 100%	

Nota: La tabla describe la distribución de las formas de comunicar “Buzón de sugerencias”. Fuente: Elaboración propia

Figura 12

Formas de comunicar “Circulares del trabajo de la Fundación”



Nota: La figura muestra las formas de comunicar “Circulares del trabajo de la Fundación”. Fuente: Elaboración propia.

Análisis: El análisis de los datos indica que tan solo el 16.67% de los encuestados confirma el uso de las circulares del trabajo de la Fundación como medio de comunicación interna, mientras que el 83.33% manifiesta no utilizarlas. Este resultado evidencia que dicho canal, de carácter formal, no es prioritario en la estrategia comunicativa actual. La baja utilización puede estar relacionada con la preferencia de los colaboradores por métodos de comunicación más ágiles e interactivos, que facilitan un intercambio. La escasa adopción de este medio puede limitar la difusión de información relevante.

11- Conversatorios con jefes o miembros de la directiva

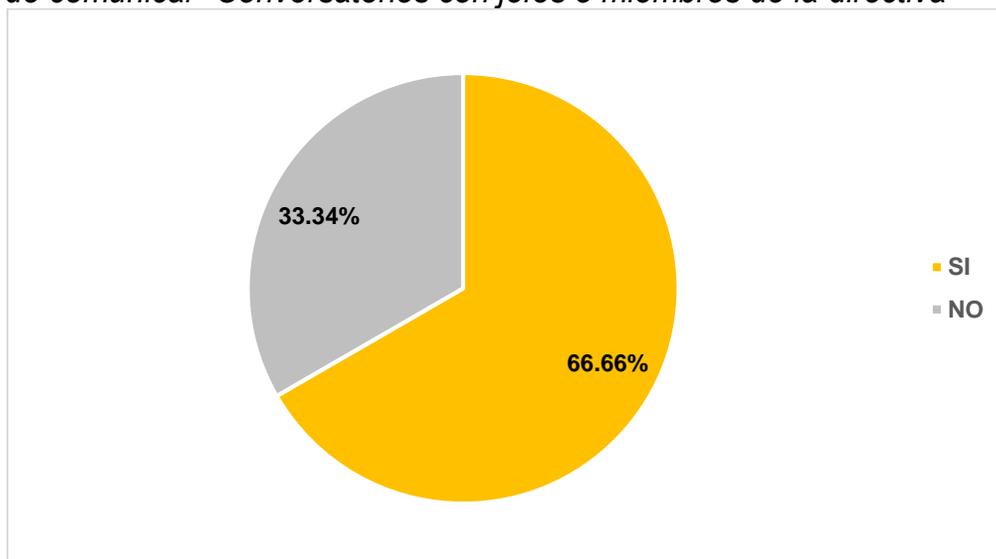
Tabla 21: Conversatorios con jefes o miembros de la directiva

Medio de comunicación	SI	NO
Conversatorios con jefes o miembros de la directiva	66.66%	33.34%
Total	SI + NO = 100%	

Nota: La tabla describe la distribución de las formas de comunicar “Conversatorios con jefes o miembros de la directiva”. Fuente: Elaboración propia

Figura 13

Formas de comunicar “Conversatorios con jefes o miembros de la directiva”



Nota: La figura muestra las formas de comunicar “Conversatorios con jefes o miembros de la directiva”.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis: El análisis de los datos indica que el 66.66% de los encuestados confirma que se realizan conversaciones con jefes o miembros de la directiva como medio de comunicación interna, mientras que el 33.34% no los utiliza. Esto sugiere que una mayoría percibe este canal como efectivo para el intercambio de información y retroalimentación. La interacción directa con los líderes fortalece la confianza y el compromiso del talento humano. Sin embargo, el porcentaje negativo muestra que hay margen para mejorar la implementación y alcance de estos conversatorios.

12-¿La comunicación interna en la Fundación me proporciona la información necesaria para sentirme comprometido con mi trabajo?

Tabla 22: Promoción de la información

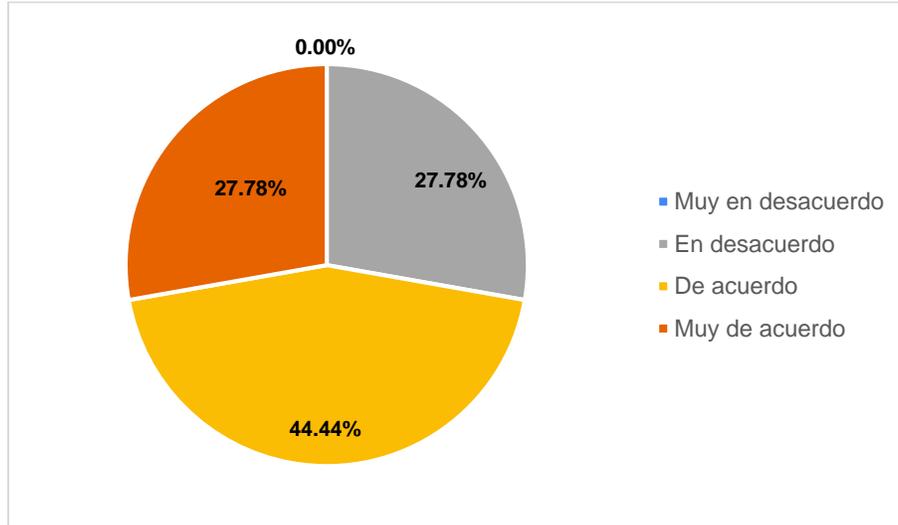
Opciones	Porcentaje de Frecuencia
Muy en desacuerdo	0.00%
En desacuerdo	27.78%
De acuerdo	44.44%
Muy de acuerdo	27.78%
Total	100.00%

Nota: La tabla describe la distribución de las formas de comunicar “Promoción de la información”.

Fuente: Elaboración propia

Figura 14

Promoción de la información



Nota: La figura muestra las formas de comunicar “Promoción de la información”. Fuente: Elaboración propia.

Análisis: El 44.44% de los encuestados considera que la comunicación interna proporciona la información necesaria para su compromiso laboral, el 27.78% está muy de acuerdo y otro 27.78% en desacuerdo. Aunque casi la mitad percibe que la comunicación cumple su función, un porcentaje considerable no lo cree. Este desacuerdo podría señalar deficiencias en calidad o claridad, afectando el compromiso y la motivación del personal.

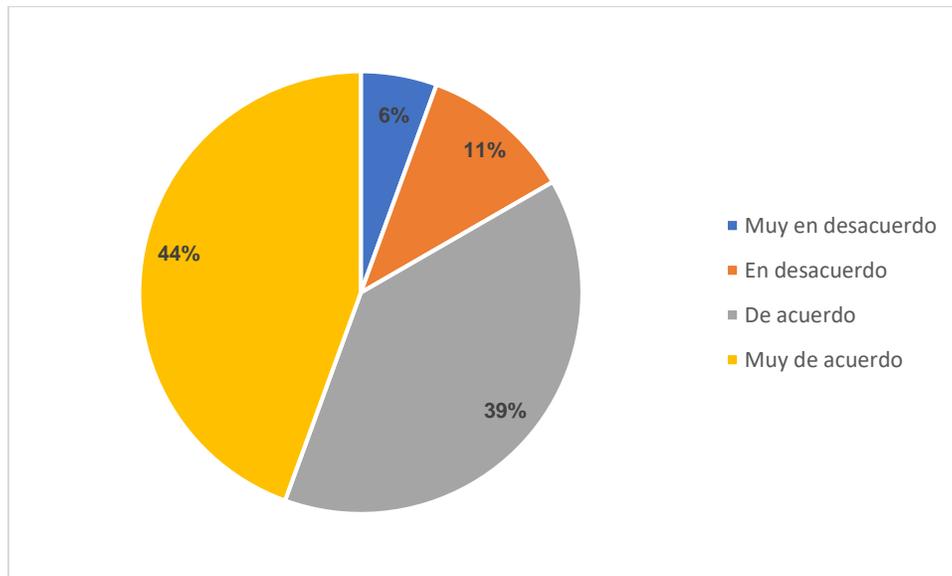
13-¿Me siento capaz de expresar mis opiniones a mis superiores y sentirme escuchado/a?

Tabla 23: Expresión de opinión

Opciones	Porcentaje de Frecuencia
Muy en desacuerdo	5.56%
En desacuerdo	11.11%
De acuerdo	38.89%
Muy de acuerdo	44.44%
Total	100.00%

Nota: La tabla describe expresión de opinión de los colaboradores. Fuente: Elaboración propia

Figura 15
Expresión de opinión



Nota: La ilustración describe la expresión de opinión de los colaboradores. Fuente: Elaboración propia

Análisis: El 44.44% de los encuestados está de acuerdo y el 38.89% muy de acuerdo en que pueden expresar sus opiniones a sus superiores, mientras que el 11.11% está en desacuerdo o muy en desacuerdo. Esto indica un ambiente mayormente abierto, aunque algunos pueden enfrentar barreras en la comunicación.

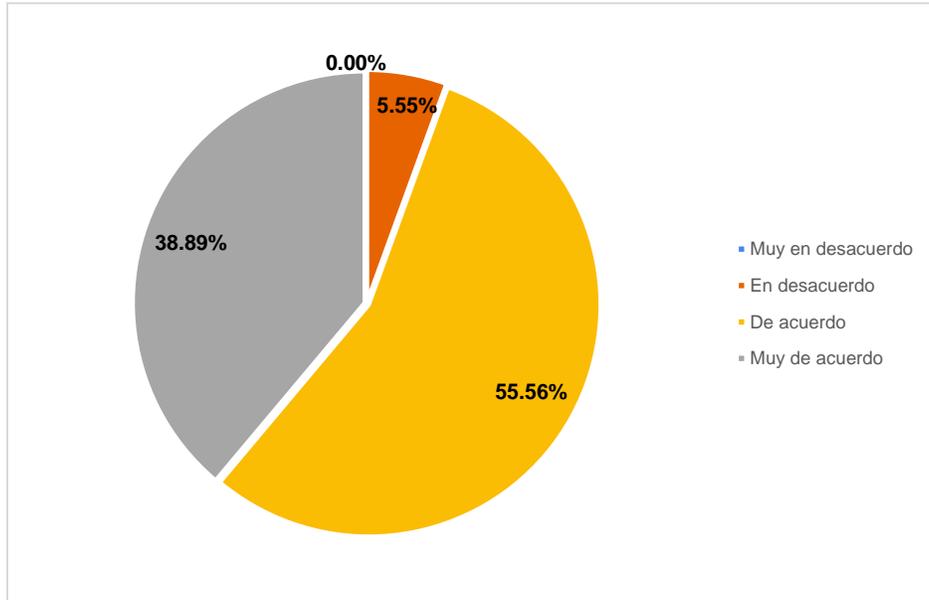
14-¿Estoy de acuerdo con las herramientas de comunicación interna utilizadas en la Fundación, y creo que contribuyen a mi compromiso en mis labores?

Tabla 24: Conformidad de herramientas de comunicación

Opciones	Porcentaje de Frecuencia
Muy en desacuerdo	0.00%
En desacuerdo	5.26%
De acuerdo	57.89%
Muy de acuerdo	36.85%
Total	100.00%

Nota: La tabla describe la conformidad de las herramientas de comunicación. Fuente: Elaboración propia

Figura 16
Conformidad de herramientas de comunicación



Nota: La ilustración describe la conformidad de las herramientas de comunicación. Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los encuestados (94.74%) está de acuerdo o muy de acuerdo con las herramientas de comunicación interna utilizadas en la Fundación, lo que indica una percepción positiva de su efectividad. Un 57.89% expresa conformidad, mientras que un 36.85% muestra un alto nivel de satisfacción. Solo un 5.26% está en desacuerdo y ningún encuestado manifestó estar muy en desacuerdo. Esto sugiere que las herramientas de comunicación interna son bien aceptadas y probablemente contribuyen al compromiso laboral. No obstante, la pequeña proporción de desacuerdo podría señalar áreas de mejora.

15-¿Me siento comprometido/a con la misión, visión y objetivos de la Fundación?

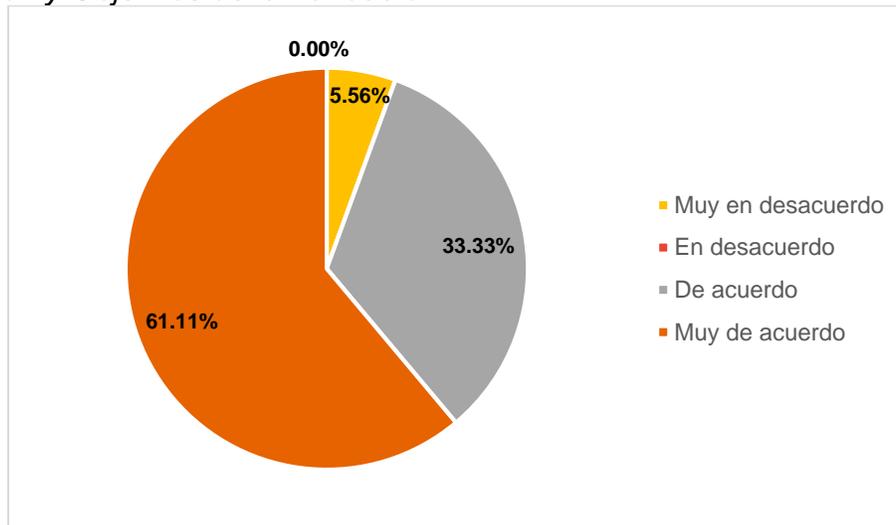
Tabla 25: Misión, Visión y Objetivos de la Fundación

Opciones	Porcentaje de Frecuencia
Muy en desacuerdo	5.56%
En desacuerdo	0.00%
De acuerdo	33.33%
Muy de acuerdo	61.11%
Total	100.00%

Nota: La tabla describe la distribución de las formas de comunicar “Expresión de opinión”. Fuente: Elaboración propia

Figura 17

Misión, Visión y Objetivos de la Fundación



Nota: La ilustración describe la distribución de las formas de comunicar “Expresión de opinión”. Fuente: Elaboración propia

Análisis: En cuanto al nivel de compromiso con la misión, visión y objetivos de la Fundación, un 61.11% de los encuestados está muy de acuerdo con la afirmación, mientras que el 33.33% está de acuerdo. Solo un 5,56% se siente muy en desacuerdo. Este análisis revela que una amplia mayoría de los colaboradores se siente comprometida con la misión, visión y objetivos de la Fundación, lo cual es un indicativo

positivo del alineamiento organizacional y del sentido de pertenencia que los empleados experimentan.

16-¿Considero que dentro de la Fundación estoy contribuyendo a alcanzar objetivos valiosos?

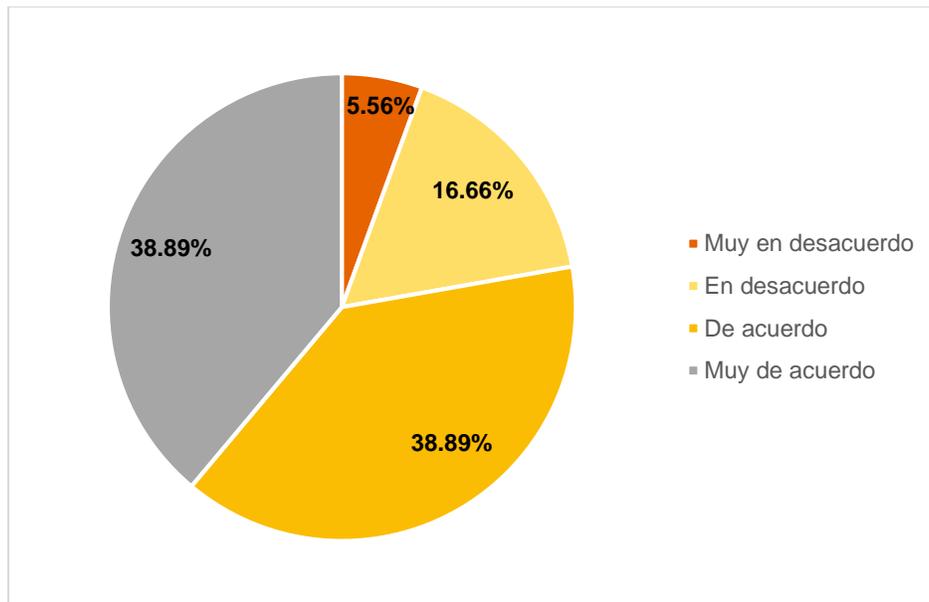
Tabla 26: Contribución a los objetivos

Opciones	Porcentaje de Frecuencia
Muy en desacuerdo	5.56%
En desacuerdo	16.66%
De acuerdo	38.89%
Muy de acuerdo	38.89%
Total	100.00%

Nota: La tabla describe la contribución a los objetivos de parte de los colaboradores. Fuente: Elaboración propia

Figura 18

Contribución a los objetivos



Nota: La ilustración describe la contribución a los objetivos de parte de los colaboradores. Fuente: Elaboración propia

Análisis: En la pregunta sobre si los colaboradores consideran que están contribuyendo a alcanzar objetivos valiosos dentro de la Fundación, un 38.89% de los encuestados está de acuerdo, mientras que el mismo porcentaje (38.89%) está muy de

acuerdo. Por otro lado, un 16.66% está en desacuerdo, y un 5.56% se siente muy en desacuerdo. Este patrón de respuestas sugiere que la mayoría de los colaboradores se siente identificada con los objetivos de la Fundación y percibe que su trabajo tiene un impacto significativo en su logro.

17-¿La claridad en la comunicación interna me motiva a comprometerme más con la Fundación?

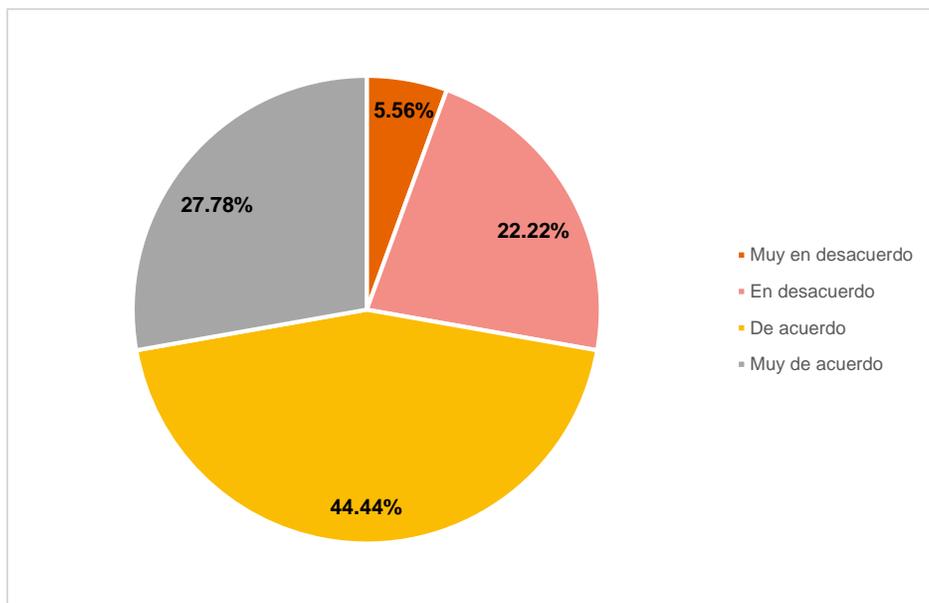
Tabla 27: Motivación por compromiso

Opciones	Porcentaje de Frecuencia
Muy en desacuerdo	5.56%
En desacuerdo	22.22%
De acuerdo	44.44%
Muy de acuerdo	27.78%
Total	100.00%

Nota: La tabla describe la motivación de los colaboradores debido a la claridad en la comunicación.

Fuente: Elaboración propia

Figura 19
Motivación por compromiso



Nota: La ilustración describe la motivación de los colaboradores debido a la claridad en la comunicación.
Fuente: Elaboración propia

Análisis: La mayoría de los encuestados (72.22%) considera que la claridad en la comunicación interna tiene un impacto positivo en su motivación y compromiso con la Fundación, ya que un 44.44% está de acuerdo y un 27.78% está muy de acuerdo. Sin embargo, un 27.78% no comparte esta opinión, con un 22.22% en desacuerdo y un 5.56% muy en desacuerdo. Esto indica que, aunque la comunicación interna es generalmente clara y motivadora, aún existen áreas de mejora para lograr un mayor compromiso en todos los empleados.

18-¿Considero que la gestión de la comunicación interna es efectiva en mantener mi motivación y compromiso con la Fundación?

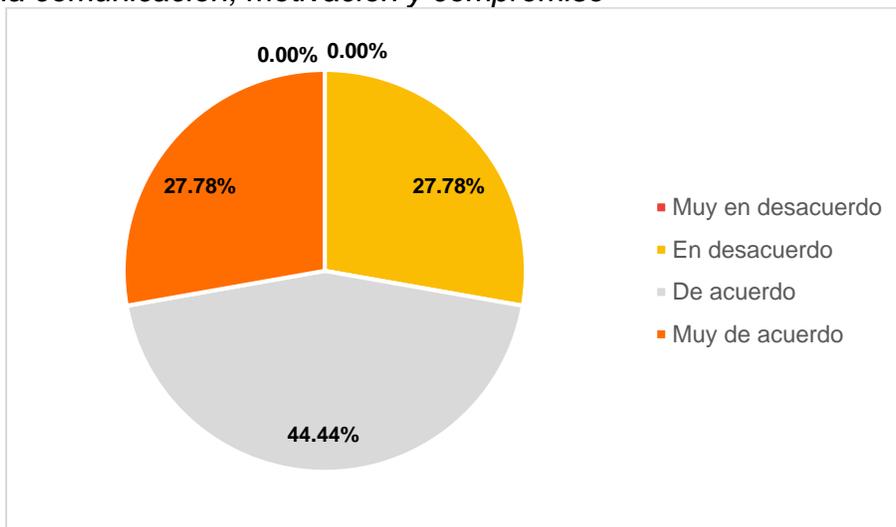
Tabla 28: Gestión de la comunicación, motivación y compromiso

Opciones	Porcentaje de Frecuencia
Muy en desacuerdo	0.00%
En desacuerdo	27.78%
De acuerdo	44.44%
Muy de acuerdo	27.78%
Total	100.00%

Nota: La tabla describe la gestión de la comunicación, motivación y compromiso. Fuente: Elaboración propia

Figura 20

Gestión de la comunicación, motivación y compromiso



Nota: La ilustración describe la gestión de la comunicación, motivación y compromiso. Fuente: Elaboración propia

Análisis: El 44.44% de los encuestados considera que la gestión de la comunicación interna en la Fundación es efectiva para mantener su motivación y compromiso, lo cual es un indicador positivo de la percepción general sobre las prácticas comunicacionales dentro de la organización. Un 27.78% está en desacuerdo y un 27.78% está muy de acuerdo, lo que sugiere una división en las percepciones de los colaboradores.

19-¿Percibo que la Fundación implementa estrategias efectivas para mejorar la comunicación interna, lo que incrementa mi compromiso?

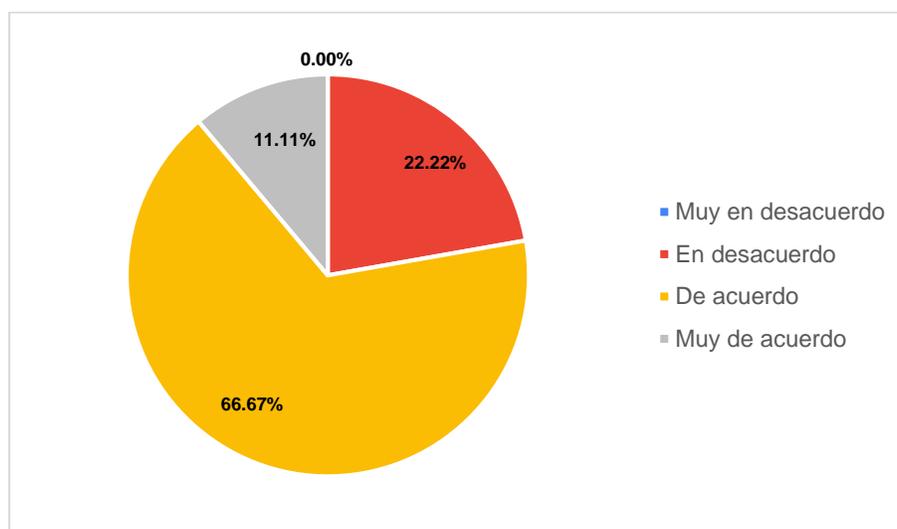
Tabla 29: Implementación de estrategias

Opciones	Porcentaje de Frecuencia
Muy en desacuerdo	0.00%
En desacuerdo	22.22%
De acuerdo	66.67%
Muy de acuerdo	11.11%
Total	100.00%

Nota: La tabla describe la percepción de los encuestados sobre la implementación de estrategias.

Fuente: Elaboración propia

Figura 21
Implementación de estrategias



Nota: La ilustración describe la percepción de los encuestados sobre la implementación de estrategias.

Fuente: Elaboración propia

Análisis: El 77.78% de los encuestados percibe que la Fundación implementa estrategias efectivas para mejorar la comunicación interna, lo que refuerza su compromiso. Sin embargo, un 22.22% no está de acuerdo, lo que indica posibles áreas de mejora. La mayoría (66.67%) está de acuerdo, mientras que solo un 11.11% considera las estrategias altamente efectivas. Estos resultados reflejan una percepción generalmente positiva, aunque con margen para optimización.

20-¿Creo que una comunicación interna clara y efectiva mejora mi satisfacción laboral en la Fundación?

Tabla 30: Comunicación Interna clara y efectiva

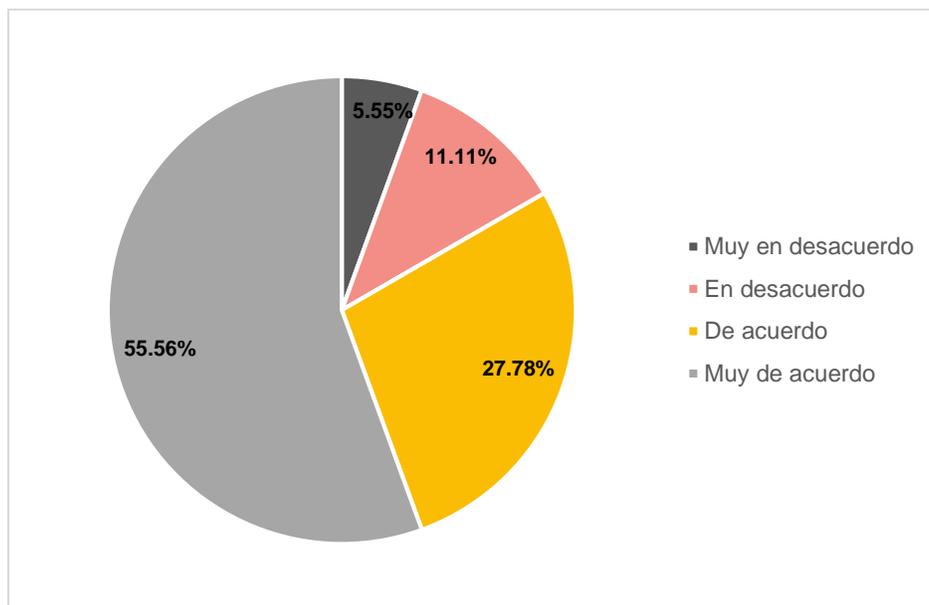
Opciones	Porcentaje de Frecuencia
Muy en desacuerdo	5.55%
En desacuerdo	11.11%

De acuerdo	27.78%
Muy de acuerdo	55.56%
Total	100.00%

Nota: La tabla describe si los encuestados consideran que existe una comunicación Interna clara y Efectiva. Fuente: Elaboración propia

Figura 22

Comunicación Interna clara y efectiva



Nota: La ilustración describe si los encuestados consideran que existe una comunicación Interna clara y efectiva. Fuente: Elaboración propia

Análisis: El 83.34% de los encuestados cree que una comunicación interna clara y efectiva mejora su satisfacción laboral, reflejando una percepción positiva. La mayoría (55.56%) está muy de acuerdo, mientras que un 27.78% solo está de acuerdo. Sin embargo, un 16.66% no comparte esta opinión, lo que indica que aún hay aspectos por mejorar. Estos resultados destacan la importancia de fortalecer la comunicación interna para incrementar la satisfacción laboral.

21-¿Percibo que la comunicación interna de la Fundación es adecuada para reducir barreras de comunicación y fortalecer mi compromiso?

Tabla 31: Barreras de comunicación y fortaleza en el compromiso

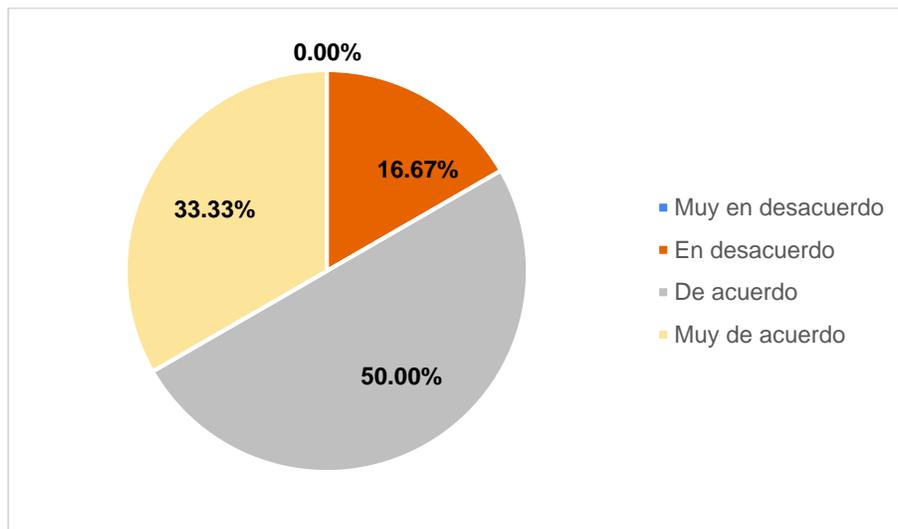
Opciones	Porcentaje de Frecuencia
Muy en desacuerdo	0.00%
En desacuerdo	16.67%
De acuerdo	50%
Muy de acuerdo	33.33%
Total	100.00%

Nota: La tabla describe la percepción de las barreras de comunicación y fortaleza en el compromiso.

Fuente: Elaboración propia

Figura 23

Barreras de comunicación y Fortaleza en el compromiso



Nota: La ilustración describe la percepción de las barreras de comunicación y fortaleza en el compromiso. Fuente: Elaboración propia

Análisis: El 83.33% de los encuestados percibe que la comunicación interna de la Fundación ayuda a reducir barreras y fortalecer su compromiso. La mayoría (50%) está de acuerdo y un 33.33% muy de acuerdo. Sin embargo, un 16.67% no comparte esta

percepción, lo que indica oportunidades de mejora. Estos resultados sugieren que, aunque la comunicación es valorada positivamente, aún puede optimizarse.

22-¿Estoy de acuerdo en que una buena gestión de la comunicación interna es crucial para mi compromiso con la misión de la Fundación?

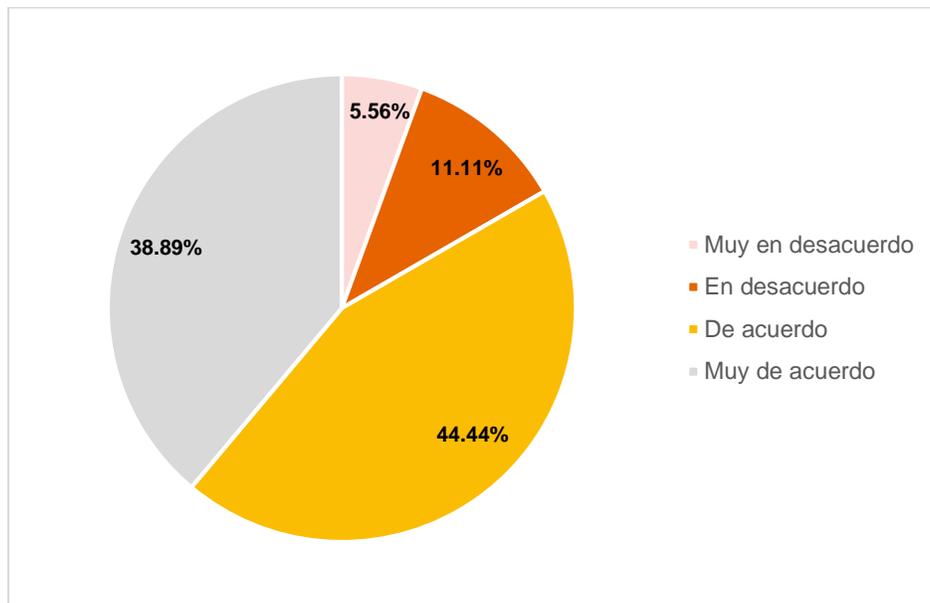
Tabla 32: Importancia de la gestión de comunicación interna en el compromiso

Opciones	Porcentaje de Frecuencia
Muy en desacuerdo	5.56%
En desacuerdo	11.11%
De acuerdo	44.44%
Muy de acuerdo	38.89%
Total	100.00%

Nota: La tabla muestra la percepción de los encuestados sobre la importancia de una buena gestión de la comunicación interna en su compromiso con la misión de la Fundación. Fuente: Elaboración propia

Figura 24

Importancia de la gestión de comunicación interna en el compromiso



Nota: La ilustración muestra la percepción de los encuestados sobre la importancia de una buena gestión de la comunicación interna en su compromiso con la misión de la Fundación. Fuente: Elaboración propia

El 83.33% de los encuestados cree que una buena gestión de la comunicación interna es clave para su compromiso con la misión de la Fundación, reflejando su impacto en la motivación y alineación del equipo. Solo un 16.67% discrepa, lo que indica la necesidad de mejorar estrategias de comunicación interna.

23-¿Estoy de acuerdo en que la comunicación interna informal y oral influye en la calidad de la información que recibo y, por ende, en mi compromiso con la Fundación?

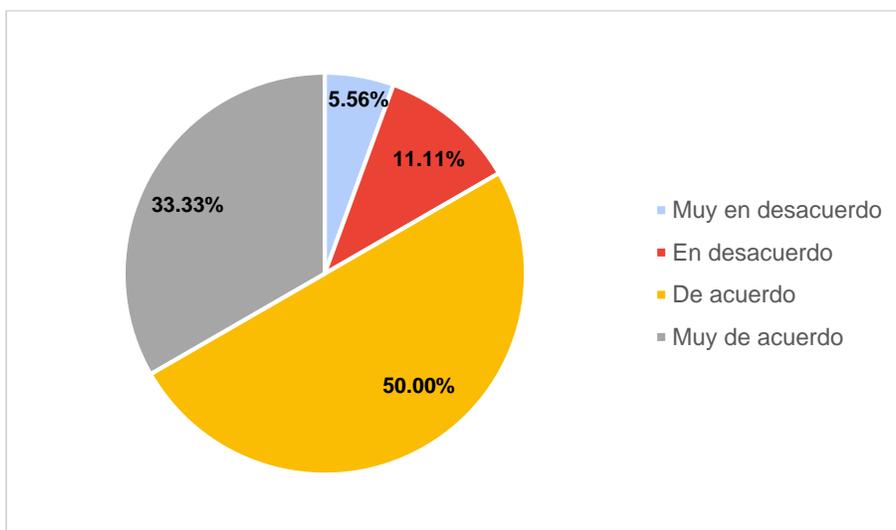
Tabla 33: Comunicación interna informal y oral

Opciones	Porcentaje de Frecuencia
Muy en desacuerdo	5.56%
En desacuerdo	11.11%
De acuerdo	50.00%
Muy de acuerdo	33.33%
Total	100.00%

Nota: La tabla describe la influencia de la comunicación interna informal y oral en la calidad de la información recibida y su impacto en el compromiso con la Fundación. Fuente: Elaboración propia

Figura 25

Comunicación interna informal y oral



Nota: La ilustración describe la influencia de la comunicación interna informal y oral en la calidad de la información recibida y su impacto en el compromiso con la Fundación. Fuente: Elaboración propia

Análisis: La mayoría de los encuestados (83.33%) están de acuerdo o muy de acuerdo con que la comunicación interna informal y oral influye en la calidad de la información que reciben y, por lo tanto, en su compromiso con la Fundación. Solo un 16.67% expresó desacuerdo o fuerte desacuerdo con esta afirmación. Estos resultados sugieren que la comunicación informal puede desempeñar un papel clave en la percepción de los empleados sobre la información organizacional y su nivel de compromiso.

24-La retroalimentación que recibo a través de la comunicación interna me ayuda a fortalecer mi compromiso con la Fundación.

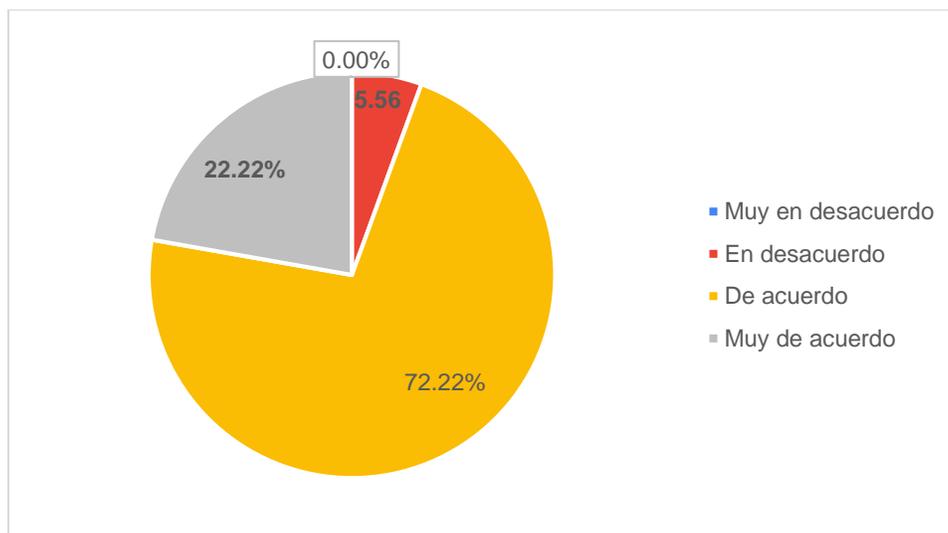
Tabla 34: Retroalimentación a través de comunicación

Opciones	Porcentaje de Frecuencia
Muy en desacuerdo	0.00%
En desacuerdo	5.56%
De acuerdo	72.22%
Muy de acuerdo	22.22%
Total	100.00%

Nota: La tabla describe la retroalimentación a través de comunicación. Fuente: Elaboración propia

Figura 26

Formas de retroalimentación a través de comunicación



Nota: La ilustración describe la retroalimentación a través de comunicación. Fuente: Elaboración propia

Análisis: El 72.22% de los encuestados afirma que la retroalimentación recibida a través de la comunicación interna les ayuda a fortalecer su compromiso con la Fundación. Este porcentaje refleja un alto nivel de satisfacción con el proceso de retroalimentación, sugiriendo que los empleados valoran las respuestas y la orientación proporcionada por la organización en relación con su desempeño y participación.

Además, un 22.22% está muy de acuerdo, lo que indica que la retroalimentación tiene un impacto aún más profundo en su nivel de compromiso.

25-¿Qué canal de comunicación interna prefieres utilizar para recibir información importante?

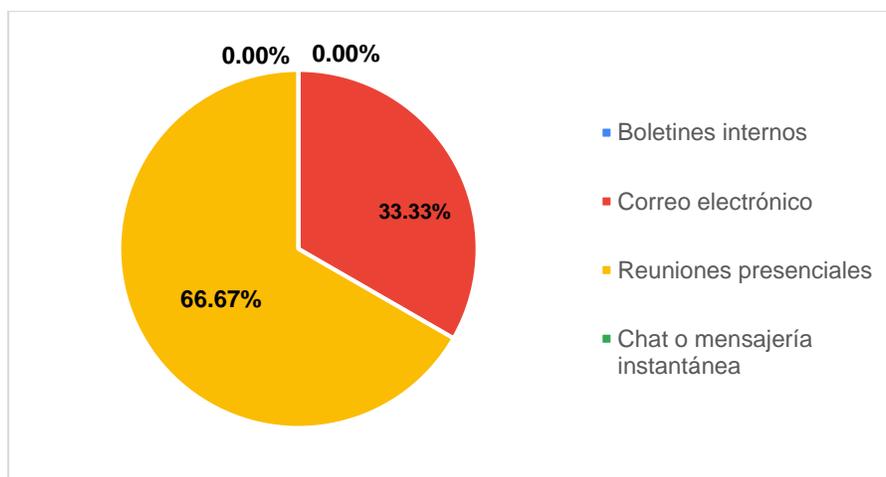
Tabla 35: Preferencia de canal de comunicación

Opciones	Porcentaje de Frecuencia
Boletines internos	0.00%
Correo electrónico	33.33%
Reuniones presenciales	66.67%
Chat o mensajería instantánea	0.00%
Total	100.00%

Nota: La tabla describe las preferencias de canal de comunicación. Fuente: Elaboración propia

Figura 27

Formas de comunicar "Expresión de opinión"



Nota: La tabla describe la preferencia de canal de comunicación. Fuente: Elaboración propia

Análisis: El 66.67% de los encuestados prefiere recibir información importante a través de reuniones presenciales, lo que destaca la importancia de la comunicación cara a cara en la Fundación. Esto sugiere que los empleados valoran la interacción directa, ya que permite aclarar dudas y fomentar una mejor comprensión de la información.

En contraste, un 33.33% prefiere el correo electrónico, lo que indica que, aunque sigue siendo un canal relevante, los empleados consideran que los intercambios presenciales son más efectivos para la transmisión de información crítica.

26 ¿Cómo percibes el enfoque general de la comunicación interna en la fundación?

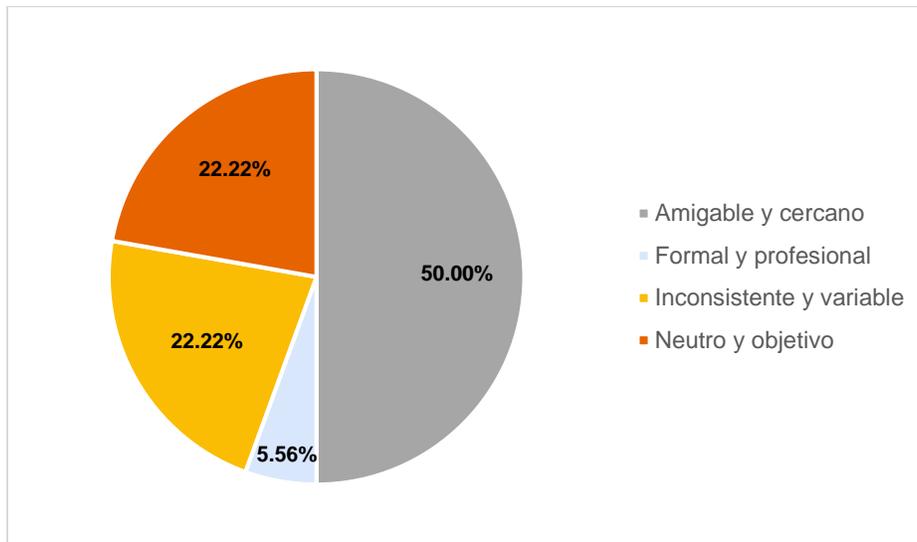
Tabla 36: Percepción del enfoque de la comunicación

Opciones	Porcentaje de Frecuencia
Amigable y cercano	50.00%
Formal y profesional	5.56%
Inconsistente y variable	22.22%
Neutro y objetivo	22.22%
Total	100.00%

Nota: La tabla describe la preferencia de canal de comunicación. Fuente: Elaboración propia

Figura 28

Percepción del enfoque de la comunicación



Nota: La tabla describe la percepción del enfoque de la comunicación. Fuente: Elaboración propia

Análisis: El 50.00% de los encuestados percibe la comunicación interna como amigable y cercana, reflejando un ambiente colaborativo y accesible. Un 22.22% la considera inconsistente, lo que señala oportunidades de mejora en la claridad del flujo informativo. Otro 22.22% la percibe como neutra y objetiva, evidenciando diversidad de opiniones sobre el tono de las interacciones. Solo un 5.56% la ve formal y profesional, indicando que este estilo es menos representativo. Estos resultados sugieren la necesidad de fortalecer la coherencia y efectividad de la comunicación interna en la Fundación.

27 ¿Cómo calificaría la comunicación interna de manera general dentro de la fundación?

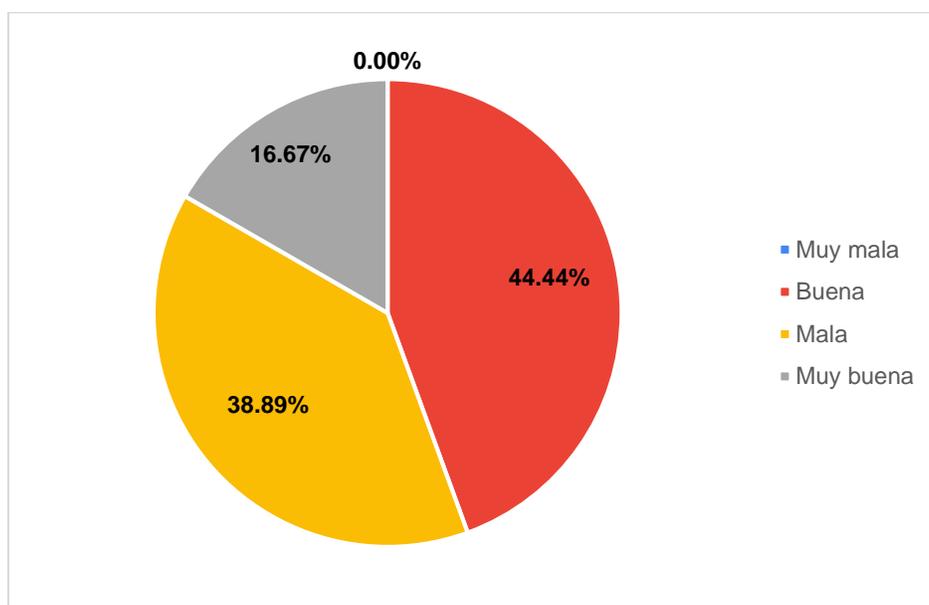
Tabla 37: Comunicación interna de forma general en la fundación

Opciones	Porcentaje de Frecuencia
Muy mala	0.00%
Buena	44.44%
Mala	38.89%
Muy buena	16.67%
Total	100.00%

Nota: La tabla describe la comunicación interna de forma general en la fundación. Fuente: Elaboración propia

Figura 29

Comunicación interna de forma general en la fundación



Nota: La ilustración describe la comunicación interna de forma general en la fundación. Fuente: Elaboración propia

Análisis: El 44.44% califica la comunicación interna como buena, reflejando satisfacción general, mientras que un 38.89% la considera mala, señalando áreas de mejora. Solo un 16.67% la ve como muy buena, lo que sugiere oportunidades de optimización. Ningún encuestado la percibió como muy mala, indicando que, aunque

hay aspectos a mejorar, no se considera deficiente. Estos resultados resaltan la importancia de fortalecer la gestión comunicativa para aumentar la satisfacción del equipo.

28- ¿Cómo calificaría los medios utilizados por la directiva de la Fundación para comunicarse con los colaboradores?

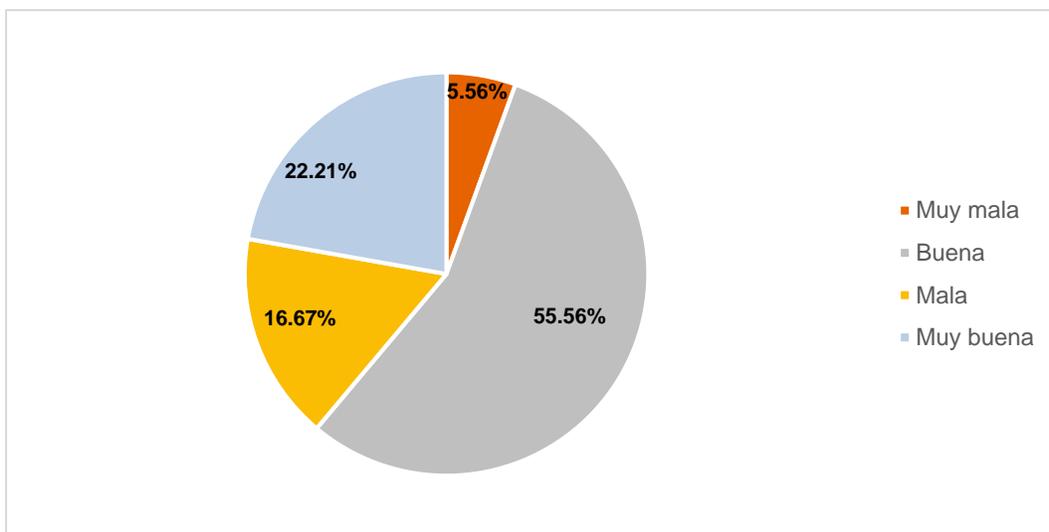
Tabla 38: Calificación de los medios utilizados

Opciones	Porcentaje de Frecuencia
Muy mala	5.56%
Buena	55.56%
Mala	16.67%
Muy buena	22.21%
Total	100.00%

Nota: La tabla describe la calificación de los medios utilizados. Fuente: Elaboración propia

Figura 30

Calificación de los medios utilizados



Nota: La ilustración describe la Calificación de los medios utilizados. Fuente: Elaboración propia

Análisis: El 55.56% de los encuestados califica los medios de comunicación de la directiva como buenos, indicando una percepción mayormente positiva. Un 22.22% los considera muy buenos, mientras que un 16.67% los califica como malos, señalando

áreas de mejora. Solo un 5.56% los ve como muy malos, reflejando un nivel mínimo de insatisfacción

29- ¿Cómo calificarías la claridad de los mensajes que recibes a través de la comunicación interna?

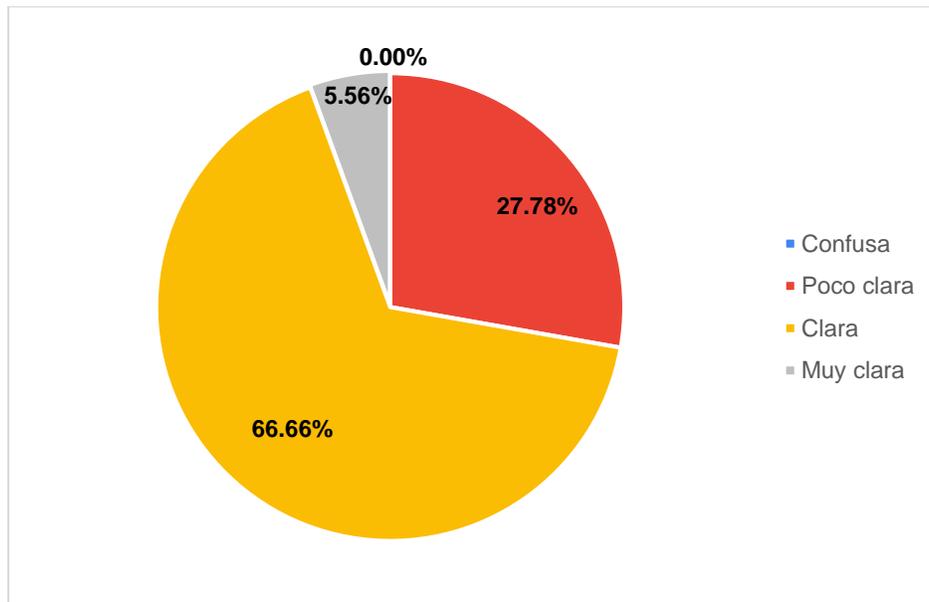
Tabla 39: Claridad de los mensajes

Opciones	Porcentaje de Frecuencia
Confusa	0.00%
Poco clara	27.78%
Clara	66.66%
Muy clara	5.56%
Total	100.00%

Nota: La tabla describe la Claridad de los mensajes. Fuente: Elaboración propia

Figura 31

Claridad de los mensajes



Nota: La ilustración describe la claridad de los mensajes. Fuente: Elaboración propia

Análisis: El 66.66% de los encuestados considera claros los mensajes de comunicación interna, y un 5.56% los percibe muy claros, indicando que, en general, son comprensibles. Sin embargo, un 27.78% opina que la información es poco clara, lo

que sugiere oportunidades de mejora. Ningún encuestado la calificó como confusa, reflejando que, aunque hay aspectos a optimizar, no hay una percepción de desorden.

30- ¿Qué impacto crees que tiene la comunicación interna en tu productividad diaria?

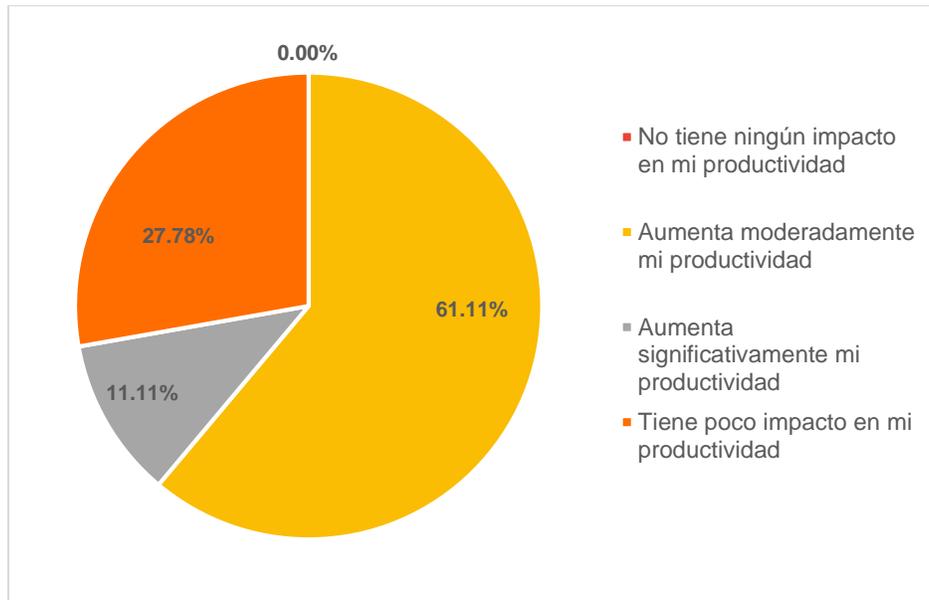
Tabla 40: Comunicación interna para la productividad diarias

Opciones	Porcentaje de Frecuencia
No tiene ningún impacto en mi productividad	0.00%
Aumenta moderadamente mi productividad	61.11%
Aumenta significativamente mi productividad	11.11%
Tiene poco impacto en mi productividad	27.78%
Total	100.00%

Nota: La tabla describe la distribución de las formas de comunicar “Expresión de opinión”. Fuente: Elaboración propia

Figura 32

Comunicación interna para la productividad diarias



Nota: La ilustración describe la comunicación interna para la productividad diarias. Fuente: Elaboración propia

Análisis: El 61.11% de los encuestados afirma que la comunicación interna aumenta moderadamente su productividad, y un 11.11% indica una mejora

significativa, sumando más del 72% con impacto positivo. Sin embargo, un 27.78% considera que influye poco en su desempeño, lo que sugiere que algunos no ven un vínculo claro entre la información y su productividad. Ningún encuestado cree que no tenga impacto, confirmando su relevancia en el entorno laboral de la Fundación.

31- ¿Qué tan accesible es la información que necesitas saber a través de la comunicación interna?

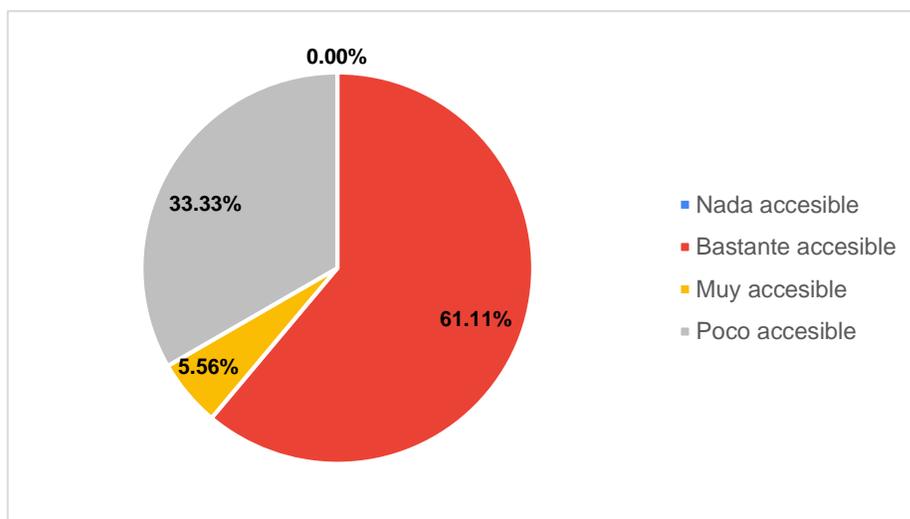
Tabla 41: Accesibilidad de la información mediante la comunicación interna

Opciones	Porcentaje de Frecuencia
Nada accesible	0.00%
Bastante accesible	61.11%
Muy accesible	5.56%
Poco accesible	33.33%
Total	100.00%

Nota: La tabla describe la accesibilidad de la información mediante la comunicación interna. Fuente: Elaboración propia

Figura 33

Accesibilidad de la información mediante la comunicación interna



Nota: La ilustración describe la accesibilidad de la información mediante la comunicación interna. Fuente: Elaboración propia

Análisis: La accesibilidad de la información dentro de la Fundación es valorada positivamente por la mayoría de los encuestados. Un 61.11% la considera bastante accesible y un 5.56% la califica como muy accesible, lo que indica que los canales de comunicación interna funcionan correctamente para la mayoría de los empleados. Sin embargo, un 33.33% considera que la información es poco accesible, lo que señala la necesidad de revisar los métodos de difusión y acceso a la información clave.

32- ¿Cómo evalúas la relevancia de la información que recibes a través de la comunicación interna?

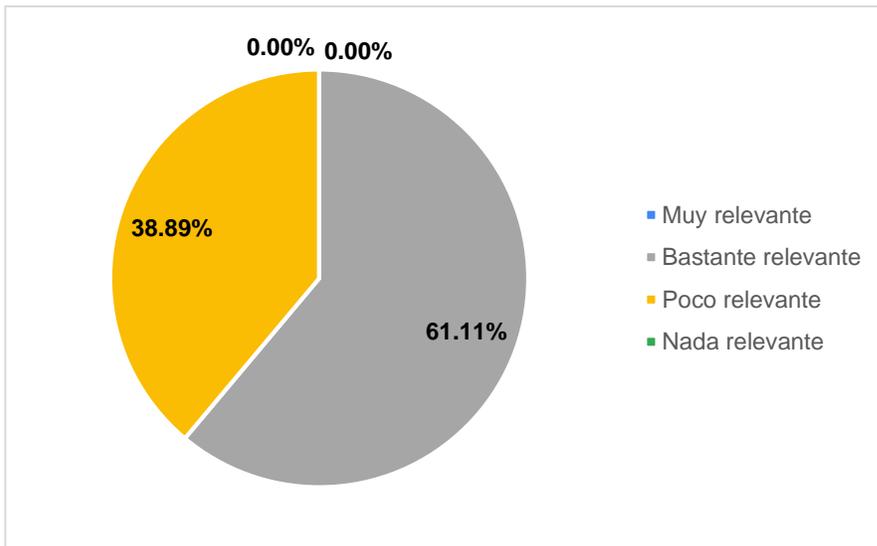
Tabla 42: Retroalimentación a través de comunicación

Opciones	Porcentaje de Frecuencia
Muy relevante	0.00%
Bastante relevante	63.16%
Poco relevante	36.84%
Nada relevante	0.00%
Total	100.00%

Nota: La tabla describe la distribución de las formas de comunicar “Expresión de opinión”. Fuente: Elaboración propia

Figura 34

Retroalimentación a través de comunicación



Nota: La ilustración describe la distribución de las formas de comunicar "Expresión de opinión". Fuente: Elaboración propia

Análisis: La percepción de la relevancia de la información transmitida a través de la comunicación interna en la Fundación muestra resultados mixtos. Un 63.16% de los encuestados considera que la información es bastante relevante, lo que indica que, en general, los contenidos compartidos responden a las necesidades y expectativas de la mayoría de los empleados. Sin embargo, un 36.84% la califica como poco relevante, lo que sugiere que existe un porcentaje significativo de empleados que no encuentran utilidad en la información que reciben. Este hallazgo resalta la necesidad de revisar y ajustar los temas abordados en la comunicación interna para asegurar que sean más pertinentes y alineados con los intereses y responsabilidades de todos los colaboradores.

Cabe destacar que ningún encuestado calificó la información como "muy relevante" ni "nada relevante", lo que indica que, si bien no se perciben problemas graves en la pertinencia de la información, tampoco se considera altamente valiosa en su totalidad. Para optimizar la efectividad de la comunicación interna, podría ser útil implementar mecanismos de retroalimentación que permitan identificar qué tipo de información es más útil para los empleados y cómo puede presentarse de manera más atractiva y funcional.

Tras revisar las preguntas, se identifican las siguientes áreas de mejora:

1. Percepción de la Comunicación Interna:

Un 38.89% considera que la comunicación interna en la Fundación es "mala" (Tabla 37 y Figura 29), lo que indica insatisfacción con los procesos actuales.

2. Coherencia del Enfoque de Comunicación:

Un 22.22% percibe la comunicación como "inconsistente y variable" (Tabla 36 y Figura 28), lo que puede generar confusión en los colaboradores.

3. Accesibilidad y Claridad de la Información:

Un 33.33% considera que la información es "poco accesible" (Tabla 41 y Figura 33), mientras que un 27.78% la encuentra "poco clara" (Tabla 39 y Figura 31).

4. Impacto en la Productividad:

Un 27.78% cree que la comunicación interna tiene "poco impacto" en su productividad diaria (Tabla 40 y Figura 32), lo que sugiere oportunidades para mejorar la relación entre la comunicación y el desempeño laboral.

5. Relevancia de la Información Recibida:

Un 36.84% considera que la información no es relevante (Tabla 42 y Figura 34), lo que podría afectar el interés y la atención de los empleados en los mensajes internos.

4.1.1 Análisis comparativo de entrevistas

Entrevista estructurada a un miembro del equipo de la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador.

Pregunta	Respuesta seleccionada	Análisis de la respuesta
1. ¿Cómo describiría la estructura de comunicación interna dentro de la Fundación?	Poco organizado	La percepción de que la comunicación interna es poco organizada indica que existen deficiencias en la estructuración y gestión de los flujos de información dentro de la Fundación. Esto puede generar confusión entre los empleados, dificultar la coordinación de tareas y afectar la toma de decisiones. Para mejorar este aspecto, sería recomendable establecer protocolos claros de comunicación, definir canales formales y asegurar la coherencia en la transmisión de mensajes a todos los niveles organizativos.
2. ¿Qué grado de satisfacción creen que tienen los empleados con la gestión de la comunicación interna en la Fundación?	Poco satisfechos	Un nivel bajo de satisfacción con la comunicación interna sugiere que los empleados pueden experimentar dificultades en la recepción y comprensión de información clave. Esto puede derivar en una menor eficiencia operativa, falta de alineación con los objetivos organizacionales y disminución del compromiso laboral. Para abordar esta problemática, es esencial implementar mecanismos de retroalimentación continua y optimizar los canales de comunicación, asegurando que los mensajes sean claros, oportunos y accesibles para todos los colaboradores.
3. ¿Qué estrategias consideran más efectivas para mantener a los empleados informados y comprometidos?	Reuniones periódicas de actualización	La elección de reuniones regulares como estrategia principal evidencia la necesidad de interacción directa entre los empleados y la dirección. Este método permite aclarar dudas, reforzar objetivos y mejorar la cohesión del equipo. No obstante, su efectividad depende de la frecuencia y calidad de los encuentros. Para optimizar esta estrategia, sería recomendable complementarla con herramientas y documentos digitales de seguimiento que permitan registrar acuerdos y acciones pendientes, garantizando así la continuidad y efectividad de la información compartida.
4. ¿Cómo se asegura de que la información llegue de manera	Utilizando múltiples canales de comunicación	La diversificación de los canales de comunicación es una práctica adecuada para garantizar que la información llegue a todos los

efectiva a todos los niveles de la fundación?	(correos electrónicos, reuniones y mensajería)	colaboradores, considerando las diferencias en acceso y preferencia de medios. Sin embargo, su éxito depende de la coherencia y alineación en los mensajes transmitidos. Es importante evaluar la efectividad de cada canal mediante encuestas o sesiones de retroalimentación para identificar oportunidades de mejora y asegurar que la comunicación sea clara y accesible en todos los niveles organizacionales.
5. ¿Cómo influye la comunicación interna en el compromiso y motivación de los empleados?	No influye en el compromiso ni en la motivación.	Esta respuesta indica un problema significativo en la gestión de la comunicación interna, ya que idealmente debería ser un factor clave en el compromiso del talento humano. La falta de impacto en la motivación sugiere que los empleados no perciben la comunicación como una herramienta que fortalece su sentido de pertenencia o alineación con la misión de la Fundación. Es crucial reformular las estrategias comunicativas para que sean más participativas, bidireccionales y enfocadas en generar mayor identificación con los valores organizacionales.
6. Ejemplo de impacto positivo de la comunicación interna en el equipo	En situaciones de emergencia, la correcta canalización de información genera una respuesta solidaria y empática.	Este ejemplo demuestra que, aunque la comunicación interna no es percibida como un factor motivacional constante, sí cobra relevancia en momentos críticos. La capacidad de coordinar respuestas efectivas en emergencias refleja que los empleados pueden reaccionar de manera alineada cuando la comunicación es clara y estructurada. Sin embargo, esta efectividad debería mantenerse en el día a día, asegurando que la transmisión de información sea igual de eficiente en circunstancias normales.
7. ¿Cuáles son los principales retos que enfrenta la fundación en términos de comunicación interna?	Frecuencia insuficiente en la comunicación.	La falta de comunicación frecuente puede generar incertidumbre, malentendidos y desconexión entre los empleados. Un flujo de información esporádico dificulta la alineación con los objetivos organizacionales y reduce la confianza en la dirección. Para mejorar este aspecto, se recomienda establecer un calendario de comunicación con actualizaciones periódicas, además de fomentar un ambiente donde la información fluya de manera continua y accesible.
8. ¿Qué cambios o mejoras implementaría para optimizar la comunicación interna y el compromiso del talento humano?	Reconocer méritos, incentivar equitativamente y evitar jerarquías basadas en antigüedad	Esta respuesta indica que una de las principales problemáticas no solo radica en la transmisión de información, sino también en la percepción de equidad y reconocimiento dentro de la Fundación. La falta de incentivos y la existencia de jerarquías no basadas en el desempeño pueden generar desmotivación y disminuir la efectividad de la comunicación interna. Implementar un sistema de reconocimiento

		formal, vinculado con una comunicación transparente sobre logros y expectativas, podría contribuir a fortalecer el compromiso de los empleados.
9. ¿Cómo evalúan la efectividad de la comunicación interna dentro de la fundación?	Revisando la resolución de problemas y la gestión de conflictos relacionados con la comunicación	Evaluar la comunicación interna a través de la resolución de conflictos es un enfoque reactivo que, si bien es útil, podría complementarse con indicadores más proactivos como encuestas de satisfacción o análisis de desempeño. La medición de la efectividad de la comunicación debe ser integral, incluyendo tanto la resolución de problemas como la percepción de los empleados sobre la calidad de la información recibida.
10. ¿Qué mecanismos existen para recibir retroalimentación de los empleados sobre la comunicación interna?	Reuniones de retroalimentación y foros abiertos	La existencia de reuniones de retroalimentación es un aspecto positivo, ya que permite el intercambio directo de opiniones y la identificación de áreas de mejora. Sin embargo, su efectividad depende de la disposición de la dirección para tomar en cuenta las sugerencias de los empleados y convertirlas en acciones concretas. Para fortalecer este mecanismo, se recomienda establecer procesos de seguimiento a las inquietudes planteadas en estas reuniones, asegurando que las soluciones implementadas sean comunicadas y percibidas como efectivas.

La entrevista estructurada se refleja importantes desafíos en la gestión de la comunicación interna dentro de la Fundación. Se evidencia una estructura comunicacional poco organizada, baja frecuencia en la transmisión de información y una percepción limitada de su impacto en la motivación y compromiso del talento humano. Sin embargo, se identifican buenas prácticas en la gestión de emergencias y en el uso de múltiples canales de comunicación. Para mejorar la situación actual, sería clave implementar estrategias que refuercen la claridad y regularidad de la comunicación, junto con mecanismos de reconocimiento e incentivos que fomenten una cultura organizacional más equitativa y motivadora.

Pregunta	Respuesta seleccionada	
1. ¿Cómo asegura que la información transmitida a través de la comunicación interna sea comprendida por todos los empleados?	Realizando sesiones de aclaración	La elección de sesiones de aclaración como método principal para garantizar la comprensión de la información sugiere que la comunicación interna podría carecer de claridad en sus mensajes iniciales. Si bien estas sesiones permiten resolver dudas, también podrían ser una señal de que los mensajes no son lo suficientemente efectivos desde el inicio. Para mejorar este aspecto, sería recomendable complementar estas sesiones con documentación estructurada, resúmenes claros y formatos visuales que faciliten la asimilación de la información.
2. ¿Qué papel juegan las reuniones de equipo en la estrategia de comunicación interna de la Fundación?	Se usan solo para temas específicos.	La limitación del uso de reuniones a temas específicos indica que la comunicación interna no está basada en la interacción frecuente entre los equipos. Si bien esto puede optimizar el tiempo de trabajo, también puede generar una desconexión entre los colaboradores y dificultar la alineación organizacional. Incorporar reuniones periódicas para reforzar la comunicación estratégica y el alineamiento de objetivos podría mejorar la integración del equipo y la transmisión de información clave.
3. ¿Cómo maneja la Fundación las diferencias en los estilos de comunicación entre los diferentes equipos?	Utilizando un enfoque uniforme para todos los equipos.	La aplicación de un enfoque uniforme en la comunicación interna puede facilitar la coherencia en los mensajes, pero también puede resultar poco efectiva si no se consideran las necesidades específicas de cada equipo. Diferentes departamentos pueden requerir distintos niveles de detalle, formatos de comunicación y estilos de interacción. La implementación de estrategias adaptadas a cada unidad organizativa podría mejorar la eficacia y aceptación de la comunicación interna.
4. ¿Qué tan frecuentes son las revisiones y actualizaciones de la estrategia de comunicación interna?	Según sea necesario	La falta de una periodicidad definida en la revisión de la estrategia de comunicación interna puede derivar en inconsistencias y falta de seguimiento en la mejora continua del sistema comunicativo. Aunque la flexibilidad permite adaptarse a las necesidades del momento, establecer revisiones programadas (mensuales o trimestrales) ayudará a identificar problemas de manera proactiva y garantizar que la comunicación interna se mantenga alineada con los objetivos organizacionales.

5. ¿Cuál es el impacto de la comunicación interna en la resolución de conflictos dentro de la Fundación?	Positivo, contribuye a resolver algunos conflictos	Aunque la comunicación interna se percibe como un factor positivo en la resolución de conflictos, el hecho de que no se identifique como un factor altamente determinante sugiere que existen limitaciones en su implementación. Un sistema de comunicación más estructurado y accesible podría fortalecer su impacto en la gestión de conflictos, promoviendo una cultura organizacional basada en la transparencia y el diálogo abierto.
6. ¿Cómo se asegura de que la comunicación interna esté alineada con la misión y visión de la Fundación?	Revisando los mensajes con el equipo directivo	La validación de los mensajes con la directiva ayuda a garantizar que la comunicación esté alineada con los valores organizacionales. Sin embargo, este proceso puede resultar centralizado y limitante si no se incluyen otros niveles de la organización en la construcción del mensaje. Para fortalecer esta alineación, sería recomendable involucrar a los empleados en sesiones de comunicación estratégica, promoviendo un mayor sentido de pertenencia y compromiso con la misión de la Fundación.
7. ¿Qué tipo de formación recibe el personal para mejorar la comunicación interna?	No se proporciona formación específica	La ausencia de capacitación en comunicación interna puede generar deficiencias en la transmisión de información y dificultar la correcta interpretación de los mensajes. La implementación de programas de formación en habilidades comunicativas, redacción efectiva y uso adecuado de canales digitales ayudaría a mejorar la fluidez en la comunicación interna y optimizar la interacción entre equipos.
8. ¿Cómo maneja la Fundación la comunicación interna durante los cambios organizacionales?	Dejando que los líderes de equipo manejen la comunicación	Delegar la comunicación en los líderes de equipo puede ser una estrategia efectiva si estos están capacitados y alineados con la visión organizacional. Sin embargo, también puede generar inconsistencias en el mensaje si no existe un protocolo claro para la gestión del cambio. La implementación de un plan de comunicación estructurado en momentos de transformación organizacional permitirá garantizar que la información sea transmitida de manera coherente y efectiva a todos los colaboradores.
9. ¿Qué mecanismos de retroalimentación utilizan para evaluar la eficacia de las herramientas de comunicación interna?	Comentarios informales de los empleados	La retroalimentación informal puede proporcionar información valiosa sobre la percepción de la comunicación interna, pero su falta de estructura dificulta la medición objetiva de su efectividad. La implementación de encuestas de satisfacción periódicas, análisis de uso de herramientas comunicativas y sesiones de retroalimentación estructuradas permitirán obtener datos más precisos y realizar mejoras basadas en información concreta.

10. ¿Qué importancia tiene la comunicación interna en la cultura organizacional de la Fundación?	Contribuye, pero no es el factor principal	Aunque la comunicación interna es vista como un elemento relevante en la cultura organizacional, el hecho de que no se percibe como un factor clave sugiere que su impacto no está completamente integrado en la dinámica de la Fundación. Una comunicación interna efectiva no solo debe transmitir información, sino también reforzar valores, promover la identidad organizacional y fortalecer el sentido de pertenencia. Para ello, es necesario que la comunicación sea vista como un pilar estratégico en la gestión del talento humano.
--	--	---

La entrevista con se refleja que la Fundación tiene una estructura de comunicación interna con aspectos positivos, pero también con múltiples oportunidades de mejora. Se identifican desafíos como la falta de formación en comunicación, la ausencia de revisiones periódicas de la estrategia comunicativa y la necesidad de mayor estructuración en la transmisión de información durante los cambios organizacionales.

A pesar de que la comunicación contribuye a la resolución de conflictos y al fortalecimiento de la cultura organizacional, su impacto aún es percibido como limitado. Para optimizar la gestión de la comunicación interna, sería recomendable establecer procesos más estructurados, integrar la capacitación en habilidades comunicativas y reforzar la coherencia en la transmisión de mensajes a todos los niveles de la organización.

4.2 Comprobación de hipótesis y discusión de resultados

A partir de los datos recopilados en la investigación, se procede a evaluar la validez de las hipótesis formuladas mediante el análisis de correlación de Pearson y la interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas.

Hipótesis General

H1: Existe una relación significativa entre la calidad de la gestión de la comunicación interna y el nivel de compromiso del talento humano en la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador.

Resultados:

- El 83.33% de los encuestados considera que una buena gestión de la comunicación interna es crucial para su compromiso con la misión de la Fundación (Tabla 32).
- El 72.22% de los colaboradores afirma que la retroalimentación recibida fortalece su compromiso (Tabla 34).
- El 83.34% cree que una comunicación clara y efectiva mejora su satisfacción laboral (Tabla 30).

Los datos respaldan la hipótesis general, ya que la mayoría de los colaboradores percibe una relación directa entre la calidad de la comunicación interna y su compromiso con la organización.

Los resultados confirman que existe una relación significativa entre la calidad de la gestión de la comunicación interna y el compromiso del talento humano en la Fundación. La mayoría de los colaboradores (83.33%) vincula una buena comunicación

con su alineación a la misión organizacional, y más del 70% destaca su impacto en la motivación y productividad. Sin embargo, el 27.78% que percibe deficiencias sugiere que, aunque la correlación es clara, hay margen para optimizar procesos como la claridad y accesibilidad de la información. Esto refuerza la necesidad de estrategias integrales que aborden tanto la eficacia como las brechas comunicativas

Hipótesis Específicas

1. **H1.1:** La percepción de una comunicación interna predominantemente informal y oral incide en la calidad de la transmisión de información y, por ende, en el compromiso del talento humano.

Resultados:

- El 94.44% utiliza llamadas telefónicas (Tabla 13) y el 100% recurre a reuniones presenciales/virtuales (Tabla 14), lo que refleja una preferencia por canales informales/orales.
- El 83.33% está de acuerdo en que la comunicación informal influye en la calidad de la información y su compromiso (Tabla 33).
- Contrapunto:
La falta de registros formales en estos medios podría generar interpretaciones subjetivas (análisis de Tabla 13).

La preferencia por canales informales (94.44% usa llamadas, 100% reuniones) respalda que estos medios influyen en la calidad de la información y el compromiso, como indica el 83.33% de los encuestados. No obstante, la falta de registros formales puede generar ambigüedades, lo que subraya la importancia de complementar lo oral con herramientas documentadas (ej.: resúmenes de reuniones). Así, mientras la

hipótesis se valida, se evidencia un riesgo en la trazabilidad de la información que requiere atención.

2. **H1.2:** Una comunicación interna clara y efectiva incide positivamente en la satisfacción laboral y el compromiso organizacional del talento humano.

Resultados:

- El 72.22% afirma que la claridad en la comunicación motiva su compromiso (Tabla 27).
- El 66.66% percibe los mensajes como claros (Tabla 39), y el 61.11% considera que la comunicación aumenta su productividad (Tabla 40).
- Contrapunto:
Un 27.78% encuentra la información "poco clara" (Tabla 39), lo que indica áreas de mejora.

La comunicación clara y efectiva muestra un impacto positivo directo, con el 72.22% de los colaboradores vinculándola a su motivación y el 66.66% calificando los mensajes como comprensibles. Sin embargo, el 27.78% que los percibe como poco claros revela una disparidad en la efectividad del mensaje. Esto indica que, aunque la hipótesis es válida, la Fundación debe estandarizar formatos y validar la comprensión universal para cerrar brechas en segmentos insatisfechos.

3. **H1.3:** La percepción de transparencia y frecuencia en la comunicación interna incide directamente en el nivel de satisfacción y compromiso del talento humano.

Resultados:

- El 77.78% percibe que la Fundación implementa estrategias efectivas para mejorar la comunicación (Tabla 29).
- El 50% califica la comunicación como "amigable y cercana" (Tabla 36), lo que sugiere transparencia.
- Contrapunto:
Un 22.22% la considera "inconsistente" (Tabla 36), y un 33.33% encuentra la información "poco accesible" (Tabla 41).

Aunque el 50% valora la comunicación como "amigable y cercana", el 22.22% la considera inconsistente y el 33.33% señala problemas de accesibilidad. Esto sugiere que la transparencia y frecuencia son percibidas de manera desigual, afectando la satisfacción de un grupo relevante. Por tanto, la hipótesis se cumple parcialmente, destacando la urgencia de homogenizar los flujos de información y garantizar su disponibilidad para todos los colaboradores.

- 4. H1.4:** Las estrategias implementadas para mejorar la comunicación interna inciden significativamente en la reducción de barreras y en el incremento del compromiso del talento humano.

Resultados:

- El 83.33% percibe que la comunicación reduce barreras y fortalece su compromiso (Tabla 31).
- El 77.78% valora positivamente las estrategias de comunicación (Tabla 29).
- Contrapunto:

Herramientas como buzones de sugerencias (0% de uso, Tabla 19) o tableros de anuncios (22.22% de uso, Tabla 17) están subutilizadas.

El 83.33% reconoce que las estrategias actuales reducen barreras y fortalecen su compromiso, validando la hipótesis. Sin embargo, herramientas clave como el buzón de sugerencias (0% de uso) o tableros de anuncios (22.22%) están infrautilizadas, lo que limita su potencial. Esto refleja que, pese al éxito general, la Fundación debe reevaluar la implementación de ciertas tácticas para asegurar su adopción y maximizar su impacto en la comunicación bidireccional.

Discusión de Resultados

El presente estudio buscó analizar la relación entre la gestión de la comunicación interna y el compromiso del talento humano en la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador, contrastando una hipótesis general y cuatro hipótesis específicas. Los resultados obtenidos permiten afirmar que, en términos generales, la comunicación interna sí influye significativamente en el compromiso organizacional, aunque con matices que revelan oportunidades de mejora.

1. Relación entre comunicación interna y compromiso (Hipótesis General)

Los datos confirman que existe una correlación positiva entre la calidad de la comunicación interna y el nivel de compromiso de los colaboradores. Un 83.33% de los encuestados considera que una buena gestión comunicacional es clave para su alineación con la misión de la Fundación (Tabla 32), y más del 70% asocia la claridad

de los mensajes con una mayor motivación (Tablas 27 y 30). Estos hallazgos coinciden con estudios previos (Men, 2014; Welch, 2011) que destacan cómo una comunicación efectiva fomenta la identificación con los valores organizacionales. Sin embargo, el 27.78% que manifiesta desacuerdo en algunos ítems (ej., Tabla 28) indica que persisten brechas en la percepción de eficacia, posiblemente relacionadas con la falta de uniformidad en los canales utilizados o en la frecuencia de la información.

2. Impacto de la comunicación informal y oral (Hipótesis Específica 1)

La Fundación depende en gran medida de medios orales e informales, como llamadas telefónicas (94.44% de uso) y reuniones (100%), lo que refleja una cultura organizacional basada en la interacción directa. Este hallazgo respalda la hipótesis de que estos canales inciden en la calidad de la información y el compromiso, ya que 83.33% de los colaboradores los valora positivamente (Tabla 33). No obstante, la ausencia de registros sistemáticos (señalada en el análisis de la Tabla 13) podría generar pérdida de información o malentendidos, un riesgo documentado en la literatura (Cornelissen, 2014). Por ello, se recomienda complementar estas prácticas con herramientas escritas que aseguren la trazabilidad.

3. Claridad comunicacional y satisfacción laboral (Hipótesis Específica 2)

La hipótesis sobre el papel de la claridad comunicacional se valida con fuerza: 66.66% de los colaboradores percibe los mensajes como claros (Tabla 39), y 72.22% afirma que esto motiva su compromiso (Tabla 27). Estos resultados son consistentes con modelos como el de Shockley-Zalabak (2015), que vinculan la transparencia

informativa con la satisfacción laboral. Sin embargo, el 27.78% que califica la comunicación como "poco clara" (Tabla 39) sugiere que algunos colaboradores no reciben la información de manera óptima, ya sea por sobrecarga de canales, lenguaje técnico o falta de retroalimentación. Esto exige ajustes en la estrategia, como simplificar mensajes o implementar evaluaciones periódicas de comprensión.

4. Transparencia, frecuencia y compromiso (Hipótesis Específica 3)

Aquí los resultados son mixtos. Si bien el 50% describe la comunicación como "amigable y cercana" (Tabla 36), un 22.22% la considera "inconsistente" y un 33.33% enfrenta dificultades para acceder a la información (Tabla 41). Esto revela una disparidad en las percepciones, posiblemente vinculada a diferencias generacionales o roles dentro de la organización. Por ejemplo, mientras los colaboradores jóvenes podrían preferir medios digitales, los de mayor edad podrían requerir formatos más estructurados. Estos hallazgos respaldan parcialmente la hipótesis, destacando la necesidad de personalizar los flujos comunicativos según audiencias internas.

5. Estrategias de comunicación y reducción de barreras (Hipótesis Específica 4)

La mayoría (77.78%) percibe que las estrategias actuales son efectivas (Tabla 29), y 83.33% cree que reducen barreras (Tabla 31). No obstante, herramientas como el buzón de sugerencias (0% de uso) o los tabloneros de anuncios (22.22%) están subutilizadas, lo que limita su potencial para fomentar la participación. Esto coincide con investigaciones que destacan la importancia de canales bidireccionales (Grunig,

2013) y sugiere que la Fundación debe promover su uso mediante campañas de sensibilización o integración con plataformas digitales.

En conjunto, los resultados validan las hipótesis planteadas, pero también exponen desafíos críticos:

Fortalecer la formalización de la comunicación oral sin perder su agilidad.

Estandarizar la claridad y accesibilidad de los mensajes para todos los colaboradores.

Diversificar estrategias, incorporando herramientas subutilizadas y adaptándose a preferencias generacionales.

Estas mejoras no solo consolidarían el compromiso existente, sino que también cerrarían las brechas identificadas, alineándose con mejores prácticas internacionales en comunicación organizacional. Futuras investigaciones podrían explorar el impacto de intervenciones específicas (ej.: capacitaciones en comunicación interna) para medir su efecto en el clima laboral.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA DE MEJORA

5.1 Conclusiones

El presente estudio sobre la Incidencia de la Gestión de Comunicación Interna en el Compromiso del Talento Humano en la Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad de El Salvador ha permitido establecer hallazgos significativos que confirman la relación directa entre estos dos elementos organizacionales fundamentales:

En cuanto al objetivo general de determinar cómo la gestión de comunicación interna incide en el compromiso del talento humano, los resultados demuestran que existe una influencia positiva y medible. Los datos revelan que cuando los colaboradores perciben una comunicación clara y oportuna (Robbins & Judge, 2019), su nivel de compromiso con la organización se incrementa notablemente. Sin embargo, también se identificaron áreas críticas que requieren atención inmediata, particularmente en lo que respecta a la frecuencia de la comunicación y los mecanismos de retroalimentación, aspectos que actualmente limitan el potencial máximo de esta relación.

Respecto al primer objetivo específico, dirigido a identificar los métodos y herramientas de comunicación utilizados, el estudio evidenció que la Fundación depende principalmente de canales tradicionales como reuniones presenciales y correos electrónicos. Si bien estos medios son valorados positivamente por los empleados (Katz & Kahn, 1978), la ausencia de plataformas interactivas modernas y sistemas formales de retroalimentación representa una limitación significativa en la

eficacia comunicacional, especialmente en el contexto actual donde la bidireccionalidad es esencial para el engagement organizacional.

Al analizar el segundo objetivo específico, relacionado con la percepción de los colaboradores sobre la comunicación interna, emergió una situación paradójica. Mientras que la mayoría de los empleados considera que la comunicación es clara en términos generales, un porcentaje considerable reporta dificultades para acceder a información clave cuando la necesita (Grunig, 1992). Esta aparente contradicción sugiere que, aunque los mensajes son comprensibles, su distribución y accesibilidad presentan deficiencias que afectan la experiencia comunicacional de los colaboradores.

En relación con el tercer objetivo específico, enfocado en evaluar el impacto concreto de la comunicación interna en la motivación y compromiso, los hallazgos confirmaron que una comunicación efectiva tiene una incidencia positiva directa (Meyer & Allen, 1991). No obstante, este impacto positivo se ve atenuado por la falta de estrategias sistemáticas de retroalimentación y la escasa adopción de tecnologías comunicacionales modernas, factores que de ser abordados podrían potenciar significativamente los niveles de compromiso organizacional.

Un hallazgo particularmente relevante fue la identificación de lo que podríamos denominar "la paradoja de la percepción comunicacional". Mientras que el 50% de los colaboradores califica la comunicación como "amigable y cercana", un 38.89% la considera "mala", lo que revela la existencia de subculturas organizacionales con necesidades comunicacionales distintas que no están siendo atendidas de manera diferenciada. Esta situación exige un enfoque más segmentado y personalizado en la estrategia de comunicación interna.

Los resultados también destacaron la importancia crítica de la retroalimentación en el proceso comunicacional. El hecho de que el 72.22% de los colaboradores afirme que la retroalimentación recibida fortalece su compromiso (Tabla 34), pero que al mismo tiempo el 100% reporte no utilizar el buzón de sugerencias (Tabla 19), indica una clara desconexión entre las necesidades de los empleados y los canales disponibles para expresar sus opiniones.

Desde la perspectiva generacional, el estudio reveló diferencias significativas en las preferencias y expectativas comunicacionales. Los colaboradores más jóvenes (22.22% entre 18-29 años) muestran mayor insatisfacción con los canales tradicionales, mientras que los de mayor edad (11.11% con 50 años o más) valoran más la formalidad y estructura en los mensajes. Esta diversidad requiere una estrategia comunicacional más flexible y multidimensional.

En conclusión, la investigación ha demostrado que la gestión de comunicación interna efectivamente incide en el compromiso del talento humano en la Fundación, pero también ha revelado oportunidades importantes para optimizar esta relación. La implementación de mejoras en los canales, frecuencia, bidireccionalidad y personalización de la comunicación podría potencializar significativamente los niveles de compromiso organizacional, contribuyendo así al logro de los objetivos institucionales y al fortalecimiento del clima laboral.

Estos hallazgos no solo tienen implicaciones prácticas para la Fundación estudiada, sino que también aportan evidencia valiosa para otras organizaciones del tercer sector que enfrentan desafíos similares en la gestión de su comunicación interna y el fortalecimiento del compromiso de sus colaboradores.

5.2 Recomendaciones

1. **Fortalecer la comunicación bidireccional:** Se recomienda establecer canales más efectivos para la retroalimentación de los empleados, como encuestas periódicas o reuniones de feedback.
2. **Aumentar la frecuencia de comunicación interna:** Es importante implementar actualizaciones regulares sobre información organizacional clave para mejorar la percepción de transparencia.
3. **Diversificar los canales de comunicación:** Incorporar herramientas digitales, como Trello (Trello es una herramienta digital de gestión de proyectos y tareas) o aplicaciones de mensajería corporativa, para facilitar el acceso a la información y la interacción.
4. **Capacitar al personal en comunicación interna:** Brindar formación a los colaboradores sobre buenas prácticas de comunicación para optimizar la comprensión de los mensajes organizacionales.
5. **Implementar un sistema formal de retroalimentación:** Crear un mecanismo estructurado para recoger las opiniones y sugerencias de los empleados sobre la comunicación interna.

5.3 Propuesta de Mejora

Dada la importancia de la comunicación interna en el compromiso del talento humano, se propone diseñar un "Plan de Acción para la Comunicación Interna y el Compromiso Organizacional" que contemple las siguientes acciones:

1. **Desarrollo de una estrategia de comunicación interna digital:**
Implementación de una plataforma interna donde se centralicen informaciones clave, comunicados y foros de interacción entre colaboradores.

2. **Creación de espacios de diálogo estructurados:** Establecimiento de reuniones mensuales donde los empleados puedan expresar sus inquietudes y recibir información sobre avances y cambios organizacionales.
3. **Optimización de la retroalimentación organizacional:** Diseño de un sistema de evaluación periódica para medir la percepción de los empleados sobre la comunicación interna y tomar medidas correctivas cuando sea necesario.
4. **Capacitación en comunicación efectiva:** Desarrollo de programas formativos dirigidos a líderes y empleados sobre habilidades de comunicación, escucha activa y manejo de conflictos.
5. **Medición del impacto de la comunicación interna:** Creación de indicadores para evaluar periódicamente la efectividad de la comunicación interna y su incidencia en el compromiso del talento humano.



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR

"DR. LUIS ALONSO APARICIO"

FACULTAD DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

PRESENTADO POR

JUAN FRANCISCO RAMÍREZ DEL CID

PLAN DE ACCIÓN PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA

Y EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

MAYO 2025

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
2. JUSTIFICACIÓN	4
3. OBJETIVOS	5
3.1 Objetivo General	5
3.2 Objetivos Específicos	5
4. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	5
5. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	14
5.1 Estrategias para la Transparencia y Claridad en la Información	14
5.2 Estrategias para el Uso de Herramientas Digitales	18
5.3 Estrategias de Retroalimentación y Participación	20
6. ESTRATEGIAS PARA FORTALECER EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL	26
6.1 Estrategias para la Motivación del Talento Humano	26
6.2 Estrategias para la Cultura Organizacional	27
6.3 Estrategias para el Trabajo en Equipo	28
7. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	29
7.1 Fases de Implementación	29
7.2 Cronograma de Implementación	29
7.3 Recursos Necesarios	30
7.4 Indicadores de Evaluación	30
8. CONCLUSIONES.....	31

1. INTRODUCCIÓN

La comunicación interna es un pilar fundamental en cualquier organización, ya que influye directamente en la eficiencia de los procesos, la satisfacción de los empleados y el compromiso organizacional. Una comunicación deficiente puede generar desmotivación, falta de alineación con los objetivos institucionales y conflictos internos. En contraste, una comunicación clara, estructurada y accesible contribuye a un ambiente laboral armónico y productivo.

Este documento presenta el "Plan de Acción para la Comunicación Interna y el Compromiso Organizacional", cuyo objetivo es mejorar la forma en que la información es transmitida y recibida dentro de la organización. Para ello, se han diseñado estrategias que buscan optimizar la claridad de los mensajes, la participación de los empleados y la utilización de herramientas digitales para facilitar el flujo de información.

El plan está diseñado en respuesta a las necesidades detectadas en el análisis previo sobre la percepción de la comunicación interna dentro de la organización. Se han identificado áreas de mejora en la frecuencia de la comunicación, la accesibilidad a la información relevante y la creación de espacios de retroalimentación.

A través de esta propuesta, se busca fomentar una cultura de comunicación efectiva que impulse el compromiso organizacional y refuerce la participación de los empleados en el logro de los objetivos institucionales.

2. JUSTIFICACIÓN

En un entorno organizacional dinámico, la comunicación interna juega un rol clave en la cohesión y el rendimiento del equipo de trabajo. Una comunicación efectiva no solo permite la correcta transmisión de información, sino que también facilita la toma de decisiones, mejora el clima organizacional y fortalece el sentido de pertenencia de los colaboradores.

Los estudios han demostrado que cuando la comunicación interna es clara y bidireccional, los empleados se sienten más valorados y motivados, lo que repercute positivamente en su desempeño y en la retención del talento. En cambio, una comunicación deficiente puede dar lugar a malentendidos, desinformación y un bajo nivel de compromiso organizacional.

Este plan de acción se justifica en la necesidad de estructurar una estrategia de comunicación interna que garantice la claridad, accesibilidad y participación de los empleados. Con ello, se busca mitigar los riesgos asociados a la desinformación y fomentar una cultura organizacional basada en la transparencia, la confianza y la colaboración.

Además, la implementación de herramientas digitales y metodologías participativas contribuirá a modernizar los procesos de comunicación, permitiendo una mayor eficiencia y adaptabilidad a los cambios organizacionales. La creación de un sistema de retroalimentación también será clave para evaluar la efectividad de las estrategias implementadas y realizar mejoras continuas en función de las necesidades de los empleados. Este plan representa una oportunidad para fortalecer la comunicación interna, potenciar el compromiso del talento humano y optimizar el desempeño organizacional mediante estrategias innovadoras y sostenibles.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Implementar estrategias de comunicación interna que fomenten el compromiso y la motivación del talento humano.

3.2 Objetivos Específicos

- Mejorar la transparencia y claridad en la información compartida dentro de la organización.
- Desarrollar herramientas digitales que faciliten la comunicación interna.
- Fomentar la retroalimentación continua y la participación activa de los empleados.

4. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Este plan de acción establece un conjunto de estrategias específicas orientadas a fortalecer la comunicación interna dentro de la fundación, utilizando tecnologías digitales, metodologías participativas y prácticas organizacionales que fomenten el compromiso del talento humano.

Para lograrlo, el plan se enfoca en varios ejes clave:

- **Transparencia y claridad en la información**, asegurando que los mensajes internos sean accesibles, comprensibles y oportunos.
- **Uso de herramientas digitales**, promoviendo plataformas tecnológicas para optimizar la comunicación y la interacción entre los colaboradores.
- **Retroalimentación y participación**, incentivando mecanismos que permitan la expresión de ideas, inquietudes y sugerencias dentro del equipo.
- **Compromiso organizacional**, abordado a través de estrategias que refuercen la motivación del talento humano, la cultura organizacional y el trabajo en equipo, creando un ambiente laboral más cohesionado y alineado con los valores institucionales.

5. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA

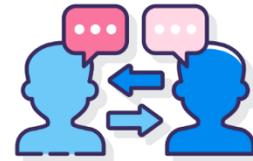
5.1 Estrategias para la Transparencia y Claridad en la Información

Técnica 1: Elaboración del Manual Institucional de Comunicación Interna

Objetivo: Diseñar un manual institucional de comunicación interna que establezca de manera clara y estructurada los canales oficiales, normas y lineamientos de uso, con el propósito de optimizar la transmisión de información, garantizar coherencia en los mensajes y fortalecer la interacción efectiva entre los distintos niveles de la organización.

Materiales:

- Aportes recopilados en mesas de trabajo por área.
- Plataforma para edición de documentos (Word, Google Docs, etc.).
- Herramienta de diseño gráfico (Canva, Publisher).
- Medios de distribución: correo electrónico institucional, carpeta compartida o impresión física.



Instrucciones Paso a Paso:

- Conformar un comité temporal con representantes de todas las áreas.
- Realizar un diagnóstico rápido sobre los principales problemas comunicacionales actuales.
- Redactar un borrador que incluya: canales oficiales, frecuencia de comunicación, estilo institucional, estructura de comunicados, protocolo en situaciones críticas, etc.
- Socializar el borrador con cada unidad y recoger observaciones.
- Ajustar el contenido según retroalimentación y validar con Dirección Ejecutiva.
- Diseñar el manual con formato accesible y visualmente claro.
- Difundir el manual institucional al personal por medios físicos y digitales.
- Realizar sesiones de capacitación o presentación del contenido.

Tiempo de Ejecución:

Aproximadamente 3 a 4 semanas (dependiendo de la disponibilidad del comité y validación institucional). Asegurar de incluir a personas que conozcan tanto los canales formales como los informales.

Importancia del Manual de Comunicación Interna:

En toda organización, una comunicación mal gestionada puede afectar el ambiente laboral, la productividad y el compromiso del personal. El manual:

- **Establece claridad** sobre los canales y flujos de información.
- **Facilita la toma de decisiones**, al contar con procedimientos establecidos.
- **Promueve la equidad comunicativa**, garantizando acceso igualitario a la información.
- **Refuerza la cultura organizacional**, al reflejar los valores y estilo institucional de comunicación.
- **Evita improvisación**, al brindar una guía formal ante situaciones comunes o críticas.

Resumen Aplicativo del Manual Institucional de Comunicación Interna

Canal de Comunicación	Tipo (Formal/Informal)	Uso Principal	Responsable	Acceso (herramienta, Correo, etc.)
Envío de comunicados oficiales	Formal	Difundir avisos y directrices institucionales	RRHH	Correo institucional
Formatos y lineamientos de redacción	Formal	Unificar estilo de mensajes	Comunicaciones	Manual digital / impreso
Canales establecidos por tipo de mensaje	Formal	Asignar el canal adecuado a cada situación	RRHH / Coordinadores	/ Carpeta compartida
Reuniones periódicas institucionales	Formal	Compartir avances y coordinar acciones	Jefaturas / Gerencias	Agenda compartida / Trello
Retroalimentación del personal	Semiformal	Recoger opiniones y sugerencias	RRHH	Formulario en línea / buzón
Protocolo para mensajes urgentes	Formal	Activar comunicación inmediata	Dirección	WhatsApp institucional / Correo

Funciones dentro del Manual Institucional de Comunicación Interna

1. Mapeo y diagnóstico de canales existentes

Realizar un levantamiento integral de todos los medios de comunicación actuales utilizados en la organización (formales e informales), identificando su frecuencia, responsables y propósitos comunicativos.

2. Clasificación de canales

Organizar los canales identificados en dos categorías:

Formales: con lineamientos establecidos y validados institucionalmente.

Informales: de uso espontáneo o no reglamentado.

Esto permitirá delimitar claramente el uso adecuado de cada uno dentro del manual.

3. Diseño del mapa visual de canales oficiales

Elaborar un esquema gráfico actualizado que muestre los canales oficiales aprobados, su propósito, periodicidad, público objetivo y responsables. Este mapa será parte central del manual y servirá de referencia rápida para todo el personal.

4. Asignación de responsabilidades operativas

Establecer en el manual quiénes son los encargados de administrar, monitorear y actualizar la información en cada canal (por ejemplo, RRHH, jefaturas o áreas específicas). Además, definir el uso de herramientas como Trello para asignar tareas relacionadas con el manejo de canales.

5. Estrategia de difusión del manual y mapa de canales

Implementar un plan de comunicación para socializar el contenido del manual y del mapa de canales mediante correo institucional, reuniones informativas y tableros físicos o digitales. El objetivo es que todo el personal conozca y utilice los canales oficiales.

6. Evaluación del uso de los canales

Definir criterios de seguimiento dentro del manual para asegurar el cumplimiento de las funciones comunicacionales. Esto puede incluir listas de verificación, encuestas o reportes periódicos sobre el uso y efectividad de los canales establecidos.

Técnica 2: Boletín Informativo Interactivo

Objetivo:

Diseñar y distribuir boletines internos para mantener informados a los colaboradores sobre noticias y eventos relevantes de la organización.

Materiales Necesarios:

- Software de diseño (Canva, Publisher, Word, etc.).
- Base de datos de empleados para envío digital.
- Impresiones físicas para tabloneros de anuncios.

Instrucciones Paso a Paso:

1. Definir la periodicidad del boletín (semanal, quincenal o mensual).
2. Estructurar el contenido en secciones: noticias, logros, comunicados clave.
3. Incluir elementos interactivos (QR para videos, encuestas de opinión).
4. Distribuir el boletín por correo electrónico y tabloneros informativos.

Tiempo de Ejecución:

2-3 horas por edición.

Criterios de Evaluación:

- Nivel de participación de los empleados en encuestas y feedback.
- Alcance del boletín dentro de la organización.

Qué es y para qué sirve=

El Boletín Informativo Interactivo es una herramienta clave para la comunicación interna en una organización. Su objetivo es mantener a los empleados informados, conectados y comprometidos mediante un formato atractivo y dinámico. No solo ofrece noticias y actualizaciones, sino que también fomenta la participación activa a través de encuestas, códigos QR y secciones de feedback.

En esencia, funciona como una revista interna que equilibra información relevante con oportunidades para que los empleados se involucren y expresen sus opiniones.

Importancia del Boletín Informativo Interactivo

En un entorno donde la información fluye constantemente, los empleados pueden sentirse desconectados o desinformados. Un boletín interactivo soluciona este problema de diversas maneras:

Centraliza la información: Evita la dispersión de datos en distintos canales y facilita el acceso a información clave.

Fomenta la participación: Al incluir elementos interactivos, permite que los empleados se involucren en la comunicación interna.

Refuerza la cultura organizacional: Destacar logros, noticias y eventos ayuda a fortalecer el sentido de pertenencia y comunidad.

Formulario: Checklist de Contenido del Boletín

- Definir periodicidad (semanal, quincenal, mensual).
- Incluir secciones: noticias, logros, comunicados clave.
- Agregar elementos interactivos (QR, encuestas).
- Revisar ortografía y redacción.
- Distribuir por correo electrónico y tablonas físicos.
- Asegurar que la base de datos de empleados esté actualizada.

Formulario de Retroalimentación

Nombre del Empleado (opcional): _____

Fecha: _____

1. ¿Qué te pareció el contenido del boletín?

- Muy útil
- Útil
- Regular
- Poco útil

2. ¿Qué sección te gustó más?

- Noticias
- Logros
- Comunicados clave
- Elementos interactivos

3. Sugerencias para mejorar:

Retro:

Ejemplo de Boletín Informativo Interactivo

Título: "Noticias y Logros de [Nombre de la Fundación]"

Fecha: [Fecha de publicación]

Noticias:

Lanzamiento del nuevo proyecto de inclusión y accesibilidad.

Próximas capacitaciones en habilidades blandas para el equipo.

Logros:

El equipo completó con éxito un proyecto de apoyo a personas con discapacidad en la comunidad. ¡Felicidades!

[Nombre del empleado] es reconocido como "Empleado del Mes" por su dedicación en el proyecto de sensibilización.

Comunicados clave:

Recordatorio: Reunión general el próximo viernes a las 10 a.m.

Actualización: Nueva política para la integración laboral de personas con discapacidad.

Elementos interactivos:

Encuesta: ¿Qué tema te gustaría que se tratara en el próximo boletín? [Enlace a la encuesta].

QR Code: Escanea este código para ver un video sobre nuestro nuevo proyecto de accesibilidad.

Conclusión:

El Boletín Informativo Interactivo va más allá de un simple correo electrónico. Es una herramienta estratégica que mantiene informados y motivados a los miembros del equipo, fortalece la cultura organizacional y promueve una comunicación interna efectiva y participativa.

Técnica 3: Foro de Escucha Activa

Objetivo: Fomentar la comunicación horizontal mediante espacios de diálogo entre colaboradores de diferentes niveles jerárquicos.

El Foro de Escucha Activa es una técnica diseñada para fomentar la comunicación horizontal dentro de una organización, creando espacios de diálogo abierto entre colaboradores de diferentes niveles jerárquicos. Su objetivo principal es facilitar la expresión de inquietudes, ideas y sugerencias por parte de los empleados, promoviendo un ambiente de confianza y colaboración.

Para implementar esta técnica, se requiere una sala de reuniones adecuada o una plataforma virtual en caso de equipos remotos, dinámicas de diálogo estructurado que guíen la conversación, y un moderador o facilitador que asegure que la discusión sea productiva y respetuosa.

Materiales Necesarios:

- Sala de reuniones o plataforma virtual.
- Dinámicas de diálogo estructurado.
- Moderador o facilitador.

Instrucciones Paso a Paso:

- Programar reuniones mensuales para que los empleados expresen inquietudes y sugerencias.
- Establecer normas de respeto y participación equitativa.
- Recoger las propuestas y definir responsables de seguimiento.
- Presentar mejoras derivadas de estos espacios en boletines internos.

Tiempo de Ejecución: 1-2 horas por sesión.

Criterios de Evaluación:

- Cantidad y calidad de las propuestas recibidas.
- Implementación de mejoras en base a los foros.



Formato de Acta para Documentar Inquietudes y Sugerencias

Fecha del Foro: _____

Moderador/Facilitador: _____

Asistentes: _____

Inquietud/Sugerencia	Propuesta por	Responsable de Seguimiento	Fecha Límite	Estado (Pendiente/En Proceso/Resuelto)
Ejemplo: Mejorar la comunicación entre áreas	Juan Pérez	Gerente de Comunicación	30/11/2024	En proceso

Lista de Verificación para Monitoreo de Acuerdos	
Descripción	Cumple / No Cumple
Documentar todas las inquietudes y sugerencias.	
Asignar responsables de seguimiento.	
Establecer fechas límite para cada propuesta.	
Presentar avances en boletines internos.	
Verificar que las mejoras se implementen.	

5.2 Estrategias para el Uso de Herramientas Digitales

5.2.1 Implementación de una Plataforma de Comunicación Interna

Objetivo:

Centralizar la comunicación interna en una plataforma digital para mejorar el acceso a la información y facilitar la interacción entre los empleados.

Materiales Necesarios:

- Software de gestión de comunicación interna (Microsoft Teams, Slack, Google Workspace).
- Computadoras o dispositivos móviles con acceso a internet.
- Manual de uso y capacitación para empleados.

Pasos para la implementación:

1. Evaluar las necesidades de comunicación de la organización.
2. Seleccionar la plataforma que mejor se adapte a los requerimientos.
3. Configurar los permisos y accesos de los usuarios.
4. Capacitar a los empleados sobre su uso y beneficios.
5. Realizar pruebas piloto antes de su implementación total.
6. Evaluar el impacto de la plataforma a través de encuestas de satisfacción.

Criterios de Evaluación:

- Nivel de uso de la plataforma por los empleados.
- Reducción del tiempo en la comunicación interna.
- Percepción de los empleados sobre la efectividad de la plataforma.

Formulario Anexo:

- Lista de verificación para la configuración y lanzamiento de la plataforma.
- Encuesta de satisfacción sobre la herramienta digital.

Lista de verificación para la configuración y lanzamiento de la plataforma

Artículo	Descripción	Estado (✓ / X)	Observaciones
Configuración de servidores	Instalación y configuración de servidores y bases de datos.		
Creación de cuentas de usuario	Configuración de accesos y permisos para administradores y usuarios		
Pruebas de funcionalidad	Verificación de módulos principales (login, navegación, carga de datos, etc.)		
Seguridad	Implementación de medidas de seguridad y encriptación de datos.		
Diseño y experiencia de usuario.	Pruebas de usabilidad y optimización del diseño		
Capacitación de usuarios	Realización de sesiones de formación para usuarios finales		
Pruebas finales	Revisión integral y simulaciones de uso.		
Lanzamiento oficial	Activación de la plataforma y monitoreo inicial		

Encuesta de satisfacción sobre la herramienta digital

Pregunta	Escala de valoración (1-5)	Comentarios
¿Qué tan fácil fue registrarse en la plataforma?		
¿Cómo califica la interfaz y diseño de la plataforma?		
¿La plataforma responde de manera rápida y eficiente?		
¿Encontró toda la funcionalidad que esperaba?		

¿Recomendaría esta plataforma a otros usuarios?		
Comentarios adicionales	N / A	

5.2.2 Uso de Correo Electrónico y Mensajería Instantánea

Objetivo:

Optimizar la comunicación interna mediante el uso adecuado del correo electrónico y mensajería instantánea para diferentes tipos de mensajes.

Materiales Necesarios:

- Software de correo electrónico (Outlook, Gmail).
- Aplicaciones de mensajería instantánea (WhatsApp Business, Microsoft Teams, Telegram).
- Manual de buenas prácticas en comunicación digital.

Pasos para la implementación:

1. Definir los tipos de información que deben enviarse por correo electrónico y los que pueden tratarse por mensajería instantánea.
2. Implementar listas de distribución segmentadas por departamentos.
3. Establecer tiempos de respuesta recomendados para cada canal.
4. Capacitar a los empleados sobre la etiqueta profesional en la comunicación digital.
5. Monitorear el uso de estas herramientas y evaluar su efectividad.

Criterios de Evaluación:

- Tiempo de respuesta en la mensajería digital.
- Reducción en el número de reuniones innecesarias.

- Nivel de satisfacción de los empleados con la eficiencia de la comunicación.

Guía de buenas prácticas para correos y mensajería.

Aspecto	Descripción	Cumplimiento (✓ / X)	Observaciones
Asunto claro y conciso	El asunto del correo debe reflejar el contenido del mensaje.		
Saludos cordiales	Uso de un saludo formal o informal según el destinatario		
Mensaje estructurado	Redacción clara con introducción, desarrollo y cierre.		
Uso de tono profesional	Lenguaje adecuado y respetuoso en todos los mensajes.		
Respuesta en tiempo razonable	Se responde en un plazo de 24-48 horas		
Uso correcto de CC y CCO	Inclusión de destinatarios según necesidad		
Adjuntos y enlaces relevantes	Verificación de archivos adjuntos antes de enviar		
Firma de correo	Inclusión de datos de contacto y firma corporativa		

Evaluación de tiempos de respuesta en comunicación digital

Criterio	Tiempo esperado	Tiempo real	Cumple (✓ / X)	Observaciones
Respuesta a correos internos	< 24 horas			
Respuesta a correos externos	< 48 horas			
Respuesta a mensajes en chat corporativo	< 2 horas			
Resolución de consultas urgentes	< 4 horas			
Confirmación de recepción de mensajes importantes	< 12 horas			

5.2.3 Creación de Foros de Discusión para Empleados

Objetivo:

Fomentar el intercambio de ideas y la resolución colaborativa de problemas mediante foros de discusión en línea.

Materiales Necesarios:

- Plataforma de foros o grupos de discusión (Google Groups, Trello, plataformas internas).
- Moderadores encargados de la gestión de debates.
- Normas de participación y reglamento de foros.

Pasos para la implementación:

1. Definir los temas de discusión alineados con los objetivos organizacionales.
2. Nombrar moderadores que faciliten la comunicación en los foros.
3. Establecer normas de respeto y colaboración entre los participantes.
4. Fomentar la participación activa mediante incentivos o reconocimientos.
5. Evaluar la utilidad de los foros a través de encuestas y análisis de interacción.

Criterios de Evaluación:

- Nivel de participación en los foros.
- Resolución efectiva de problemas mediante colaboración en línea.
- Incremento en la eficiencia del trabajo en equipo.

Registro de participación en foros virtuales

Nombre del participante	Fecha	Foro sobre el tema	Tipo de participación (Pregunta / Respuesta / Comentario / Debate)	Frecuencia de participación (Alta / Media / Baja)	Valoración de la interacción (1-5)	Observaciones o aportes clave

Encuesta de satisfacción sobre los espacios colaborativos

Pregunta	Escala de valoración (1-5)	Comentarios
¿Qué tan útil encuentra los foros virtuales para la colaboración?		
¿El espacio colaborativo facilita la comunicación y el trabajo en equipo?		
¿La plataforma es intuitiva y fácil de usar?		
¿Se promueve la participación activa de los miembros?		
¿Qué mejoras sugeriría para los espacios colaborativos?	N / A	

5.3 Estrategias de Retroalimentación y Participación

5.3.1 Implementación de Encuestas de Satisfacción y Opinión

Objetivo: Recopilar la percepción de los empleados sobre la comunicación interna y la cultura organizacional, permitiendo realizar mejoras continuas basadas en sus necesidades y sugerencias.

Materiales Necesarios:

- Herramientas digitales para encuestas (Google Forms, SurveyMonkey, Microsoft Forms).
- Base de datos de empleados para distribución.
- Sistema de análisis de resultados.

Pasos para la implementación:

1. Diseñar encuestas con preguntas clave sobre satisfacción y áreas de mejora.
2. Distribuir las encuestas a todos los empleados con un tiempo límite de respuesta.
3. Analizar los datos obtenidos y generar un informe con hallazgos relevantes.
4. Compartir los resultados con el equipo y establecer un plan de acción.
5. Repetir periódicamente el proceso para evaluar avances y ajustar estrategias.

Criterios de Evaluación:

- Nivel de participación en las encuestas.
- Identificación de tendencias y áreas de mejora recurrentes.
- Implementación de acciones correctivas derivadas de los resultados.

Encuesta de Satisfacción Laboral

Pregunta	Escala de valoración (1-5)	Comentarios
¿Está satisfecho con su ambiente de trabajo?		
¿Cómo califica la comunicación dentro de la empresa?		
¿Se siente valorado/a por su trabajo?		
¿Consideras que tienes oportunidades de crecimiento profesional?		
¿Cómo evaluar el equilibrio entre su vida laboral y personal?		
¿Qué sugerencias tiene para mejorar su experiencia laboral?	N / A	

Informe de Resultados y Plan de Acción Basado en la Retroalimentación

Aspecto Evaluado	Resultados obtenidos	Áreas de mejora	Acciones Propuestas	Responsable	Plaza de Ejecución
Ambiente laboral					
Comunicación interna					
Reconocimiento y valoración					
Oportunidades de crecimiento					

Equilibrio vida-trabajo					
--------------------------------	--	--	--	--	--

5.3.2 Establecimiento de Sesiones de Feedback Periódico

Objetivo:

Crear un espacio formal donde los empleados puedan recibir y proporcionar retroalimentación sobre su desempeño y el ambiente de trabajo.

Materiales Necesarios:

- Espacios físicos o plataformas virtuales para reuniones.
- Guías de preguntas para retroalimentación estructurada.
- Formato de registro y seguimiento de compromisos adquiridos.

Pasos para la implementación:

1. Programar sesiones de feedback individuales y grupales de manera periódica.
2. Fomentar un ambiente de respeto y confianza donde los empleados puedan expresarse libremente.
3. Registrar los compromisos y acuerdos alcanzados en cada sesión.
4. Dar seguimiento a las acciones correctivas o mejoras sugeridas.
5. Evaluar la efectividad de las sesiones a través de encuestas de percepción.

Criterios de Evaluación:

- Número de sesiones realizadas y porcentaje de participación.
- Impacto de las mejoras implementadas con base en la retroalimentación.
- Nivel de satisfacción de los empleados con el proceso de feedback.

Guía de Preguntas para Sesiones de Feedback

Categoría	Pregunta	Comentarios
Desempeño	¿Cómo evalúas tu desempeño en los últimos meses?	
Logros y desafíos	¿Cuáles consideran que han sido tus mayores logros y desafíos recientes?	
Fortalezas	¿Qué habilidades o competencias crees que te destacan en tu rol?	
Áreas de mejora	¿En qué aspectos crees que podrías mejorar?	
Recursos y apoyo	¿Sientes que tienes los recursos y el apoyo necesario para desempeñar tu trabajo?	
Ambiente laboral	¿Cómo describirías la comunicación y colaboración dentro del equipo?	
Crecimiento profesional	¿Qué oportunidades de desarrollo profesional te gustaría explorar?	
Sugerencias	¿Tienes alguna sugerencia para mejorar la dinámica del equipo o la organización?	

Fecha	Empleado	Área de mejora Identificada	Acción comprometida	Responsable	Plaza de cumplimiento	Estado (Pendiente / En proceso / Completado)

5.3.3 Creación de Espacios de Participación Activa

Objetivo:

Promover la participación de los empleados en la toma de decisiones y proyectos organizacionales, generando un sentido de pertenencia y compromiso.

Materiales Necesarios:

- Foros de discusión internos o plataformas digitales.
- Moderadores y facilitadores de los espacios de participación.
- Canales de comunicación para propuestas y sugerencias.

Pasos para la implementación:

1. Establecer un canal oficial para recibir sugerencias y propuestas de los empleados.
2. Organizar reuniones periódicas donde los colaboradores puedan presentar ideas y debatir sobre mejoras.
3. Asignar responsables para evaluar y dar seguimiento a las propuestas recibidas.
4. Implementar las ideas viables y comunicar los avances a toda la organización.
5. Fomentar una cultura de reconocimiento a las mejores iniciativas.

Criterios de Evaluación:

- Cantidad de propuestas recibidas y viabilidad de implementación.
- Nivel de participación de los empleados en reuniones de discusión.
- Impacto positivo de las iniciativas implementadas en la organización.

Fecha de propuesta	Área o Departamento	Propuesta por	Título de la propuesta
Descripción del Problema o Área de Mejora			
Objetivos de la mejora			
Beneficios esperados			
Recursos necesarios	Responsables	Plazo estimado	
Plan de Implementación (Pasos a Seguir)			
Indicadores de Éxito			
Indicador	Descripción	Meta	
Productividad del personal	Aumento en la cantidad de tareas o proyectos completados.	Reducir el tiempo de respuesta a clientes en un 20% en 6 meses.	
Satisfacción del Cliente o Empleado	Mejora en encuestas de satisfacción.	Incrementar la productividad del equipo en un 15% en el próximo trimestre.	
Reducción de costos	Disminución de gastos innecesarios.	Aumentar la calificación de satisfacción de clientes de 3.5 a 4.5 en 6 meses.	
Cumplimiento de Plazos	Mayor adherencia a fechas límite establecidas.	Reducir los costos operativos en un 10% mediante la optimización de recursos.	
Calidad del Servicio o Producto	Disminución de errores o incidencias reportadas.	Lograr que el 95% de los proyectos se completen en el tiempo previsto.	
Innovación y digitalización	Implementación de nuevas tecnologías o procesos.	Reducir las quejas de clientes en un 30% en el primer año.	
Impacto en la Cultura Organizacional	Mejora en el clima laboral o compromiso del equipo.	Automatizar el 50% de las tareas manuales en 6 meses.	
Eficiencia Operativa	Reducción del tiempo o recursos empleados en un proceso.	Aumentar el índice de compromiso de los empleados en un 15%.	

- **Reconocimiento y recompensas: Implementar programas de reconocimiento visibles**, donde se premie la dedicación y el desempeño con incentivos tangibles e intangibles. Esto puede incluir certificaciones, menciones en reuniones, bonificaciones o días libres.
- **Incentivos por desempeño:** Recompensar el esfuerzo individual y colectivo mediante beneficios no monetarios, como reconocimientos simbólicos, permisos especiales o espacios de desarrollo, estableciendo criterios claros que permitan al personal comprender cómo su desempeño contribuye al logro de los objetivos institucionales.
- **Participación en la toma de decisiones:** Involucrar a los empleados en procesos estratégicos a través de reuniones consultivas y encuestas de opinión, de manera que se sientan escuchados y valorados en la organización.

6.2 Estrategias para la Cultura Organizacional

Una cultura organizacional sólida crea sentido de pertenencia y fortalece el compromiso de los empleados con los valores y la misión de la empresa. Para lograrlo, se recomienda lo siguiente:

- **Difusión de valores y misión:** Integrar los valores organizacionales en cada acción de la empresa, desde capacitaciones hasta la comunicación interna. Usar herramientas visuales, campañas internas y storytelling para reforzar la identidad corporativa.

- **Actividades de integración:** Realizar encuentros recreativos, voluntariados corporativos y eventos temáticos que refuercen la unión entre los equipos de trabajo y promuevan un ambiente positivo.
- **Fortalecimiento de la identidad corporativa:** Asegurar que los empleados se identifiquen con la organización a través de elementos simbólicos como vestimenta institucional, espacios con identidad visual y programas de embajadores internos.

6.3 Estrategias para el Trabajo en Equipo

El trabajo colaborativo es clave para lograr sinergias y un entorno organizacional armonioso. Se pueden aplicar estrategias como:

- **Actividades de team building:** Diseñar dinámicas orientadas a fortalecer la confianza, la comunicación y la colaboración, tales como desafíos grupales, juegos de roles o proyectos interdisciplinarios.
- **Espacios colaborativos de trabajo:** Fomentar la interacción mediante oficinas abiertas, reuniones informales y plataformas digitales que faciliten la cooperación en tareas compartidas.
- **Fomento de metodologías participativas:** Implementar metodologías ágiles como design thinking o SCRUM para que los empleados participen en la resolución de problemas y el desarrollo de proyectos.

7. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

7.1 Fases de Implementación

Para lograr una implementación efectiva, el plan se desarrolla en cuatro fases clave:

1. **Diagnóstico inicial sobre el estado de la comunicación interna:** Se recopila información sobre el estado actual de la comunicación a través de encuestas, entrevistas y análisis documental.
2. **Diseño y planificación de estrategias:** Se establecen las estrategias y metodologías más adecuadas para mejorar la comunicación y el compromiso organizacional.
3. **Implementación de acciones:** Se ejecutan las estrategias planificadas, asegurando la participación del talento humano y el seguimiento constante de las actividades.
4. **Evaluación y mejora continua:** Se analiza el impacto de las estrategias implementadas y se realizan ajustes para optimizar los procesos de comunicación.

7.2 Cronograma de Implementación

Fase	Actividad	Tiempo Estimado
Diagnóstico inicial	Aplicación de encuestas y análisis de datos	2 semanas
Diseño y planificación	Definición de estrategias y objetivos	3 semanas
Implementación de acciones	Ejecución de estrategias	8 semanas
Evaluación y mejora continua	Monitoreo y ajustes	4 semanas

7.3 Recursos Necesarios

Para garantizar el éxito del plan, se requieren los siguientes recursos:

- **Infraestructura digital:** Implementación de plataformas de comunicación interna como Trello, software de mensajería y herramientas colaborativas.
- **Capacidades organizacionales:** Desarrollo de competencias en el equipo directivo y operativo para liderar la implementación de estrategias de comunicación.
- **Recursos humanos:** Asignación de un equipo encargado de la gestión, supervisión y evaluación del plan, incluyendo un responsable de comunicación interna y facilitadores de las estrategias.
- **Materiales y logística:** Disponibilidad de espacios físicos y virtuales para la ejecución de reuniones, capacitaciones y actividades de comunicación.
- **Presupuesto:** Asignación de recursos financieros para el desarrollo e implementación de las estrategias, adquisición de tecnología y capacitación del personal.

7.4 Indicadores de Evaluación

Para medir el impacto del plan, se utilizarán los siguientes indicadores:

- **Nivel de satisfacción del talento humano:** Se aplicarán encuestas periódicas y grupos focales para conocer la percepción de los empleados sobre la mejora en la comunicación interna.
- **Participación en las estrategias de comunicación:** Se medirá la cantidad de empleados que participan en iniciativas como boletines informativos, foros de discusión y reuniones estratégicas.

- **Impacto en el compromiso organizacional:** Se analizará la evolución del sentido de pertenencia y motivación de los empleados mediante entrevistas y mediciones de desempeño.
- **Eficiencia en la comunicación interna:** Se evaluará la reducción de errores comunicativos, el tiempo de respuesta en los diferentes canales y la claridad en la transmisión de mensajes organizacionales.
- **Resultados de implementación:** Se compararán los objetivos planteados con los logros alcanzados en cada fase del plan, identificando fortalezas y áreas de mejora.

8. CONCLUSIONES

El "Plan de Acción para la Comunicación Interna y el Compromiso Organizacional" tiene como objetivo mejorar la comunicación interna y fortalecer la conexión del talento humano con la organización. La implementación estructurada de este plan, respaldada por un cronograma detallado y una evaluación continua, asegurará resultados positivos que fomenten un ambiente laboral más eficiente y colaborativo. Al contar con los recursos adecuados y aplicar indicadores de evaluación efectivos, se podrá medir el impacto real de las estrategias implementadas y hacer los ajustes necesarios para garantizar su sostenibilidad a largo plazo. La participación activa de los empleados y la adaptación constante a sus necesidades serán clave para el éxito de este plan.

ANEXOS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, J. (2007). *Comunicación organizacional contemporánea: Comunicación interna*. Editorial Trillas. <https://www.editorialtrillas.com.mx/comunicacion-organizacional-contemporanea>
- Álvarez, C. A. M. (2010). *La gestión del conocimiento y la comunicación organizacional en la administración pública: El caso de la alcaldía municipal de Tumbaco, Ecuador* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio UASB. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/1181>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: Proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2020). *Human resource management practice* (8.^a ed.). Kogan Page.
- Arras, A. (2010). *Comunicación organizacional*. Doble Hélice. <https://www.editorialdoblehelice.com/comunicacion-organizacional>
- Arriagada, J. (2009, 25 de noviembre). *Origen y evolución de la comunicación interna*. Comunicación Interna en Chile. <https://www.comunicacioninterna.cl/origen-evolucion>
- Bahamón, C., Cortes, V., Piñeros, D. & Rojas, O. (2014). *Evolución de la gestión del talento humano en empresas de los diferentes sectores de Bogotá* [Tesis de

especialización, Universidad Sergio Arboleda]. Repositorio USA.

<https://repository.usergioarboleda.edu.co/handle/11232/282>

Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

Bermeo, C. (2016). *Incidencia de la gestión de comunicación interna en el compromiso del talento humano de una institución financiera pública* [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Equinoccial].

Bermeo, C. & Mera, P. (2017). *Comunicación: La clave del compromiso del talento humano en las organizaciones*. *Revista Publicando*, 4(12), 478–490.

Calderón, G., Álvarez, C. & Naranjo, J. (2006). *Gestión humana en las organizaciones: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación*. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 45–68.

<https://revistas.unal.edu.co/index.php/cuadm/article/view/50648>

Carrillo, M. (2016). *¿Qué es el feedback y cómo potenciarlo en redes sociales?*

Semrush. <https://www.semrush.com/blog/feedback-redes-sociales>

Cascio, W. F. (2018). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (11.ª ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2001). *Administración: Teoría, proceso y práctica* (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.ª ed.). McGraw-Hill.

- Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano* (5.^a ed.). McGraw-Hill.
- Cilla, A. (2008). *Nuevos estados financieros de las cuentas anuales: El estado de flujos de tesorería y el estado de cambios en el patrimonio*. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 36, 409–438.
<https://revistas.unav.edu/index.php/ajee/article/view/232>
- Clampitt, P. G. (2017). *Communicating for managerial effectiveness* (6.^a ed.). Sage.
- Constitución de la República de El Salvador. (1983, 15 de diciembre). *Diario Oficial de la República de El Salvador*, 281(59).
- Cruz, G., Mejía, W. & Quintanilla, L. (2017). *Modelo de gestión administrativa del talento humano en el municipio de San Salvador* [Tesis de grado, Universidad Nacional de El Salvador].
- De Gasperin, R. (2005). *Comunicación y relaciones humanas*. Universidad Veracruzana.
- Del Pozo Lite, M. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna*. Fragua.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16.^a ed.). Pearson.
- Elliott, J. (2004). *La organización requerida*. Granica. <https://editorialgranica.com/la-organizacion-requerida>
- Fernández, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. Trillas.
<https://www.editorialtrillas.com.mx/la-comunicacion-en-las-organizaciones>
- Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad. (2017). *Memoria de labores 2017*. <https://www.redsobrevivientes.org/memoria2017.pdf>

- Fundación Red de Sobrevivientes y Personas con Discapacidad. (2023). *Red de sobrevivientes*. <https://www.redsobrevivientes.org>
- Gallup. (2021). *State of the global workplace: 2021 report*. Gallup Press.
- González, F. (2018). *Team building: qué es y cuáles son sus beneficios*. *Psicología y Mente*. <https://psicologiaymente.com/organizaciones/team-building-beneficios>
- Higuerey, E. (2023). *La importancia del feedback para el éxito de una empresa*. Rockcontent. <https://rockcontent.com/blog/feedback-empresa>
- Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. (2017). *Barreras de la comunicación*. <https://www.uaeh.edu.mx/publicaciones/barreras-comunicacion>
- Naciones Unidas. (2006). *Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*. OHCHR. <https://www.ohchr.org/es/instruments-mechanisms/instruments/convention-rights-persons-disabilities>
- Pérez, A. (2015). *La teoría de motivación-higiene de Herzberg*. Ceolevel. <https://ceolevel.com/teoria-motivacion-herzberg>
- Poveda, S. (2018). *La evolución del concepto de talento humano* [Tesis de especialización, Universidad de América]. <https://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/238>
- Ruíz, L. (2023). *Las 5 barreras de la comunicación*. *Psicología y Mente*. <https://psicologiaymente.com/comunicacion/5-barreras-comunicacion>