

**Estimulación de las habilidades comunicativas y su
incidencia en la formación de un adecuado Ambiente Laboral**

**Estimulación de las habilidades comunicativas y su
incidencia en la formación de un adecuado Ambiente Laboral**

Yeimer Prieto-López ¹
Universidad Espíritu Santo - Ecuador
yeiprietolopez@gmail.com

Beatriz Annabell Loor-Avila ²
ECOTEC - Ecuador
bloora@ecotec.edu.ec

Belén Madeleine Macías-Aguayo ³
ECOTEC - Ecuador
macias.belen5209@gmail.com

Nelly Alejandra Sarabia-Espín ⁴
ECOTEC - Ecuador
nsarabia@est.ecotec.edu.ec

Débora Judith Burgos-Zambrano ⁵
ECOTEC - Ecuador
dburgos@ecotec.edu.ec

doi.org/10.33386/593dp.2024.5.2623

V9-N5 (sep-oct) 2024, pp 830-844 | Recibido: 30 de junio del 2024 - Aceptado: 10 de agosto del 2024 (2 ronda rev.)

1 ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7369-1402>

2 ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1156-8940>

3 Estudiante de la carrera de comunicación con mención en relaciones Públicas. Actualmente se encuentra cursando el quinto semestre de la carrera.

4 Estudiante de la Universidad Ecotec con destacados resultados en la investigación, ha participado en diferentes eventos nacionales e internacionales.

5 ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4982-9704>

Cómo citar este artículo en norma APA:

Prieto-López, Y., Loor-Avila, B., Macías-Aguayo, B., Sarabia-Espín, N., Burgos-Zambrano, D., (2024). Estimulación de las habilidades comunicativas y su incidencia en la formación de un adecuado Ambiente Laboral. 593 Digital Publisher CEIT, 9(5), 830-844, <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.5.2623>

Descargar para Mendeley y Zotero

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo analizar los fundamentos teóricos que sustentan la estimulación de las habilidades comunicativas y su incidencia en la formación de un adecuado ambiente laboral. Además, tiene como principal pregunta de investigación dar respuesta al cómo estimular las habilidades comunicativas en la formación de un adecuado ambiente laboral. Por esta razón se describe la importancia de las habilidades comunicativas, como las interpersonales y su rol clave para que exista un adecuado ambiente laboral dentro de las empresas. Es esencial mantener un óptimo ambiente laboral en donde los colaboradores se sientan a gusto, lo que garantiza el cumplimiento de sus actividades laborales y que a su vez los objetivos de la empresa.

Palabras claves: habilidades comunicativas, ambiente laboral, comunicación.

ABSTRACT

The objective of this article is to analyze the theoretical foundations that support the stimulation of communicative skills and their incidence in the formation of an adequate work environment. In addition, its main research question is to answer the question of how to stimulate communication skills in the formation of an adequate work environment. For this reason, the importance of communication skills, such as interpersonal skills, and their key role in creating an adequate work environment within companies is described. It is essential to maintain an optimal work environment where employees feel comfortable, which ensures the fulfillment of their work activities and in turn the objectives of the company.

Keywords: communicative skills, work environment.

Introducción

En la actualidad, la falta de desarrollo de las habilidades comunicativas como las interpersonales ocasionan que la comunicación interpersonal sea deficiente dentro de las empresas, generando problemas en el ambiente laboral, lo que se ve reflejado en la disminución de la productividad de sus empleados.

Para Sánchez y Navas el que dos o más personas puedan interactuar para llevar a cabo cualquier actividad va a depender siempre de la comunicación, dado que este es un proceso esencial para la existencia humana y a su vez es la base para vivir en comunidad. (como se citó en Bolgeri et al., 2022), ya que según Costumeo, “la función principal de la comunicación es mejorar las relaciones interpersonales mediante la mejora de la comprensión mutua” (Costumero, 2007, como se citó en Flores et al., 2016. p 4)

Dando paso a las habilidades comunicativas las cuales se adquieren de manera natural al estar en contacto con entornos sociales propicios que faciliten su ejercitación en forma periódica, lo que permite que las personas logren desenvolverse con efectividad en los medios sociales en que participan. (Bolgeri et al., 2022), pero cuando el entorno social no es apropiado las personas no desarrollan todas las habilidades, lo que les dificulta el poder establecer una correcta comunicación interpersonal.

Debido a esto el uso de habilidades comunicativas se relaciona positivamente con la efectividad profesional y, por ello, los usuarios perciben más competentes a los profesionales que las poseen (Colliver, et al, 2003 como se citó en Hernández y De la Rosa, 2018), logrando un mejoramiento no solo en las relaciones interpersonales sino también en el propio desempeño percibido (Rungapadiachy, 1999, como se citó en Bolgeri et al., 2022)

A su vez, conforme el tamaño de las empresas aumenta, al mismo tiempo se incrementan los problemas dentro de estas. Uno de los problemas a los que deben enfrentarse es a que la comunicación interna se vuelva

ineficaz, debido al aumento del número de empleados, cambios en los directivos, más jefes de departamentos. Lo que significa que habrá personas que no sean tan buenas comunicándose que otras, haciendo que las relaciones interpersonales se deterioran, generando un desequilibrio porque como asegura Iñaki Perkins, director general de WiZink entre 2016 y 2019 “La comunicación interna es un elemento clave para motivar a nuestros colaboradores y lograr su compromiso con nuestro proyecto, algo crítico si queremos atraer, retener y mantener a los mejores en nuestro equipo” (como se citó en Aced et al., 2020, p. 26)

De igual forma, Carme Miró, CEO de AppleTree señala “La comunicación interna es la base para lograr un buen ambiente laboral, permitiendo que los trabajadores se sientan implicados con los éxitos conseguidos, estrechen relaciones entre ellos y tengan un mayor conocimiento de la estrategia global de la empresa” (como se citó en Aced et al., 2020, p. 21)

En cuanto a Ecuador, los avances de la sociedad actual, donde se exige que las personas tengan buenas prácticas de comunicación y relación interpersonal con los demás, de igual manera que posean habilidades como el liderazgo, la capacidad de trabajar en equipo y sobre todo que tengan fundamentados sus valores, todos estos atributos mencionados se requieren para poder relacionarnos con las personas en varios ámbitos, ya sean personal, social o laboral (Vásquez y Moncerrate, 2022, como se citó en Chenche, 2022)

Es por eso que el estudio de la variable habilidades comunicativas surge a partir de la necesidad de resolver las problemáticas provocadas por este factor, como lo es el analizar y correlacionar diferentes conceptos y teorías que nos ayudan a entender por qué se deben desarrollar dichas habilidades en todos los niveles del organigrama dentro de las empresas, lo que ayudaría a que los colaboradores mejoren su productividad y motivación en el cumplimiento de sus tareas.

El principal objetivo de este artículo es analizar los fundamentos teóricos que sustentan la estimulación de las habilidades comunicativas y su incidencia en la formación de un adecuado ambiente laboral, a través de los métodos científicos como el histórico-lógico y análisis y síntesis, y de método empírico las entrevistas y criterio de expertos, que tiene como objetivo validar la concepción teórica direccionada a la estimulación de las habilidades comunicativas y su incidencia en la formación de un adecuado ambiente laboral.

También a través de esta investigación se busca diagnosticar el estado actual de las empresas en cuanto a la estimulación de las habilidades comunicativas y su incidencia en la formación de un adecuado ambiente laboral, lo que permitirá comparar la relación existente entre las dos variables. Y a su vez, sistematizar las principales teorías que existen relacionadas con el tema.

Metodología

El presente artículo es de carácter cualitativo bajo un alcance descriptivo-correlacional, con la aplicación de los métodos científicos histórico lógico y el analítico-sintético. Respecto a los métodos empíricos se empleó entrevistas y criterio de experto; debido a que se analizaron las habilidades comunicativas y su influencia en la formación de un adecuado ambiente laboral.

La muestra de este estudio estuvo conformada por 4 personas, fueron entrevistados 2 trabajadores de una empresa privada multinacional de servicio con presencia en Ecuador, uno de ellos es la coordinadora de talento humano y una ejecutiva comercial. La tercera persona entrevistada como criterio de experto fue un magíster en comunicación estratégica, quien fue elegido como criterio de experto debido a su preparación y expertise en el tema, el cual ha trabaja en la parte de comunicación estratégica para las organizaciones. La cuarta persona entrevistada como criterio de experto fue un psicólogo industrial, con máster en comunicación estratégica quien tiene años

de experiencia trabajando en el manejo de la comunicación dentro de las empresas.

Diseño de Investigación

La investigación cualitativa se centra en profundizar casos específicos y no a generalizar, lo que permite cualificar y describir el fenómeno social a partir de los rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada (Bonilla y Rodríguez, 2005, como se citó en Guerrero, 2016) Esta técnica se utiliza para confirmar su validez y credibilidad, permitiendo que un problema pueda ser examinado desde diferentes ángulos. Para la recolección de datos, se obtuvo información de revistas con alto nivel de confiabilidad, como lo son: Dialnet, Vlex, Scielo, entre otras. Dichas fuentes permitieron tener un mejor entendimiento del tema gracias a los conceptos y criterios de diferentes autores.

El propósito de esta investigación es describir las cualidades de hecho o fenómeno, el efecto de las habilidades comunicativas sobre el ambiente laboral dentro de las empresas es importante para el desarrollo de buenas relaciones interpersonales dentro de su público interno.

Instrumentos de Investigación

Los instrumentos de investigación aplicados fueron entrevistas y criterios de expertos. Hernández Sampieri (2014) resalta la importancia de los instrumentos de investigación cualitativa, ya que el obtener información por parte de expertos conocedores, esto le aporta veracidad y confianza del tema que se está investigando. Además, permiten tener una vista más cercana a la realidad mediante la información obtenida.

Instrumento 1: Entrevista

La entrevista se caracteriza por mantener contacto directo con el entrevistado, así el entrevistador puede explicar el propósito del tema y aplicar preguntas abiertas. La entrevista se le hizo a una ejecutiva empresarial, quién brindó información relevante sobre las habilidades

comunicativas y su influencia en un adecuado ambiente laboral.

Dicho instrumento fue aplicada a la Ejecutiva Comercial de Certificaciones y Training Nathalia Jaramillo de Bureau Veritas Ecuador realizada en una reunión vía online.

Instrumento 2: Criterio de Expertos

El criterio de expertos es similar a la entrevista, lo que cambia en este instrumento es que las personas entrevistadas son expertos en el área de comunicación interna debido a sus años de experiencia dentro de empresas lo que permite obtener aportes relevantes de cómo las empresas ecuatorianas están trabajando hoy en día en la estimulación de las habilidades comunicativas y su influencia en un adecuado ambiente laboral.

Dentro de este instrumento se aplicó a 3 expertos en el tema: Héctor Pérez, Magíster en comunicación estratégica, con licenciatura en comunicación social. Docente en la Universidad Ecotec, cuya entrevista fue realizada de forma presencial en dicha universidad. Christian Gutiérrez, Psicólogo Industrial con Master en Comunicación Estratégica, se la realizó a través de una reunión vía online y Mónica Ascencio Coordinadora de Recursos Humanos en Bureau Veritas Ecuador, la entrevista fue realizada de forma presencial en las instalaciones de la empresa anteriormente mencionada.

Resultados

Habilidades comunicativas

Cuando se habla de las habilidades comunicativas, primero debemos saber qué la comunicación está intrínseca en la conducta de todos los seres humanos, por tal razón, es indispensable comprenderla y en especial aprender las competencias necesarias para generar una comunicación efectiva entre las personas, en donde puedan enfrentar y superar malentendidos con el fin de tener relaciones personales más satisfactorias. (Otero, 2007, como se citó en Bolgeri et al., 2022)

Desde el punto de vista de Watzlawick, Beavin y Jackson, (1983), la comunicación se entiende como el proceso en el cual se intercambia información entre dos personas, contando también, con la recepción de la información por parte del receptor. (García, 2016, como se citó en Rodríguez, 2018).

La necesidad constante de transmitir opiniones, ideas o emociones, dejando en evidencia las actitudes y sentimientos de los individuos. Este intercambio de información mutua se realiza mediante palabras, una expresión facial o signos, reafirmando que la comunicación es fundamental de toda relación y se basa en el intercambio, transmisión, recepción e interpretación de mensajes, significados, señales y símbolos con los cuales es posible entender lo que las palabras y comportamientos de los demás representan o implican. (Bolgeri et al., 2022)

Agregando a lo anterior, González, F, plantea que “la comunicación constituye éste un proceso plurimotivado de naturaleza consciente e inconsciente y variable, ya que en su devenir aparecen diferentes y nuevos motivos con respecto a la intención original”. (González, F, 1994, como se citó en Zayas, 2011, p. 9)

De hecho, lo que posibilita la construcción del tejido de relaciones y vínculos interpersonales es la capacidad de poder mantener conversaciones con otros individuos, la cual es propia de las personas como especie y a su vez es el resultado de todo el desarrollo evolutivo. De acuerdo con Bolgeri (2018) el ser humano se va humanizando en el momento en que accede a una comprensión mutua con otro ser humano, esto puede ser desde una mirada, un intercambio de palabras hasta un silencio.

Sin embargo, el que las personas tengan la capacidad de comunicarse debido a que es propia de la especie, no asegura que las personas sean capaces de transmitir un mensaje claro y correcto en el momento y lugar adecuado. Esto se debe al modo en que las personas se relacionan, el cual está condicionado por las experiencias previas por eso la forma en que se comportan es

el resultado de todas las interacciones que han tenido a lo largo de su vida ya sea para bien o para mal, sin olvidar que estas van evolucionando conforme tengan nuevas interacciones.

Por otra parte, un tipo de comunicación muy importante dentro de las organizaciones es la comunicación interpersonal, esta se desarrolla entre dos o más personas, centrándose en la forma en que intercambian un mensaje, ya sea de forma verbal o no verbal y puede ser formal o informal. Esta comunicación se distingue por un mutuo reconocimiento entre los participantes y permite diferentes niveles de cercanía, intimidad y confianza mutua. (Adler et al., 2007, como se citó en Bolgeri et al., 2022), por lo que es considerada como la comunicación humana más efectiva, debido a que es el nivel donde se produce la relación humana directa con mayor intensidad.

Para Hernández y de la Rosa (2018) la comunicación interpersonal es un aspecto fundamental de la naturaleza humana y una característica que los define como tales, pero aquellos que no tienen interacciones significativas con los demás, pueden desarrollar síntomas depresivos, en cambio las personas que poseen habilidades interpersonales suelen estar más satisfechas con sus relaciones cercanas, se adaptan y ajustan mejor a la vida. (como se citó en Bolgeri et al., 2022)

Para el desarrollo de una adecuada comunicación interpersonal se requiere saber: escuchar, retroalimentar, solucionar conflictos, centrarse en el problema y no en las personas, al igual que el ser empático y tener control emocional; estos aspectos son subcompetencias comunicativas a desarrollar en una intervención para la mejora del proceso comunicativo. (Hernández et al., 2018)

Subcompetencias comunicativas como el saber escuchar, solucionar conflictos, centrarse en el problema y no en la persona son aspectos que se pueden lograr si se tiene un estilo de comunicación asertiva, la cual se enfoca en respetar los derechos de la otra persona, pero a la vez ser conscientes de sus propios derechos.

Esta comunicación se caracteriza por tener confianza en sí mismos, respetar la opinión de los demás y escuchar activamente. Garcés señala que, la comunicación asertiva implica dos factores fundamentales el “Aceptar”, aceptarse como persona, con virtudes y defectos, y el “dar” es aceptar las diferencias individuales y reconocer las diversidades de caracteres de los otros. (Garcés, 2012 como se citó en Bernal et al., 2022)

Dentro de las principales características de la comunicación interpersonal, primero tenemos que surge del interés de un interlocutor para establecer un contacto comunicativo con otra persona, el interés debe ser recíproco, para que se originen expresiones mutuas en la que surjan y se compartan significados. Dos, es transaccional, en donde los interlocutores participan en intercambios comunicativos, generando un proceso dinámico bidireccional, en el que se influyen mutuamente. Tres, es irrepetible, ya que no se puede volver al mismo punto de partida para replicar una conversación en términos idénticos a la situación original.

Por último, esta comunicación es moldeada por los papeles sociales, lo que implica que las interpretaciones de los contenidos que van apareciendo en el proceso comunicacional dependen del contexto relacional, es decir, de los roles y funciones que desempeñan los interlocutores (De Fleur et al., 2005 como se citó en Bolgeri et al., 2022).

Por ello, la comunicación interpersonal es un indicador del funcionamiento de las relaciones interpersonales. Estas relaciones interpersonales al igual que la comunicación interpersonal se construyen entre dos o más personas, y se fundamentan dentro de un contexto familiar, social o laboral, todos estos tipos de relaciones tienen algún elemento en común como lo son; la necesidad de afiliación, control y logros de metas, pero no son iguales, ya que las personas suelen comportarse diferente dependiendo con quienes se están relacionando en el momento y lugar específico.

Por ejemplo, una relación de contexto social, aquella que se mantiene entre amigos, es una relación de interacción simétrica en donde las dos personas están al mismo nivel de poder, es decir que se tratan como iguales, hay mucha confianza para hablar de temas personales, etc. A diferencia de una relación laboral, entre el jefe y el empleado, esta relación es de interacción complementaria, debido a que una de las partes tiene más poder que la otra, en este caso el jefe quien es el que da órdenes, por lo que los temas que de los que se hablan son del ámbito laboral, con una comunicación formal, pero esto no quiere decir que no se pueda desarrollar satisfactoriamente ya que lo primordial dentro de cualquier relación es que exista respeto y empatía mutua.

Por lo tanto, para que en las empresas no surjan problemas en las relaciones interpersonales con los colaboradores por una comunicación ineficiente, es necesario utilizar las palabras y el lenguaje adecuado y pertinente para comunicarnos, por eso no es el “qué dices” sino el “cómo lo dices”, considerando el dónde, el cuándo, y el con quien estas. De esta manera se puede ser más proactivo y generar un favorable ambiente de trabajo y a su vez que la organización obtenga mayor rentabilidad a través de la productividad de sus colaboradores. (Torres, 2018)

Por tal razón en la actualidad, son más las organizaciones que sienten preocupación por la comunicación que se maneja internamente, ya que influye directamente en su cultura. Dentro de una sociedad lo que distingue a una cultura es el idioma, sus modelos y prácticas comunicativas, así mismo si nos referimos a la cultura de una organización, los problemas comunicacionales se ponen en primera línea (Martínez y Marín 2001, 70 como se citó en Torres., 2018).

Características de las Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales según Oliveros se deben caracterizan por: la honestidad y sinceridad, hace mantener las relaciones exentas de falsedades e hipocresías, permitiendo

descubrir los extremos sociales. El respeto y afirmación, provee libertad entre los integrantes del grupo, lo que hace posible la apertura de un espacio psicológico y social, en donde haya un respeto mutuo sobre las opiniones que tiene cada integrante. Otra característica es la compasión, esta hace que como persona te ubiquen en el lugar del otro, ya que la empatía permite comprender a los demás y si bien es una virtud difícil de asumir, es muy importante para mantener buenas relaciones interpersonales.

También está la comprensión y sabiduría, se debe promover el inter aprendizaje, lo que posibilita que las personas compartan sus conocimientos con el fin de que compartan sus experiencias para buscar el beneficio en común. Por último, las habilidades interpersonales y destrezas, la interrelación debe ser saludable, manteniendo una comunicación efectiva, tiene que estar dirigido por un buen líder que sea capaz de promover y mantener motivado a su equipo en las actividades y que pueda negociar y resolver conflictos. (Oliveros., 2004 como se citó en Torres. M., 2019)

Las habilidades comunicativas como las interpersonales dentro de las empresas son esenciales ya que estas permiten que cualquier colaborador pueda trabajar con eficacia como miembro de un equipo y para promover el trabajo en equipo. Si bien cada miembro de una organización debe desarrollar estas habilidades, los que deben destacar en estas son los directivos, jefes de departamentos, quienes dirigen un grupo importante de personas en donde constantemente se enfrentan a situaciones complejas que requieren hasta de cualidades especiales como, capacidad de trato, de mando y estabilidad emocional. (Difonso, 2010)

Se requiere de la habilidad para comprender a las personas, conocer sus actitudes y motivaciones. Estas habilidades son primordiales para ejecutar de manera efectiva un proyecto con un entorno retador. De acuerdo con Pelechano (1994) las habilidades interpersonales se definen como la habilidad para percibir, analizar, proveer y resolver los problemas que se presentan en un contexto social determinado y

que tiene como elemento clave la participación de un tercero. (Escobar y Hernández, 2020, como se citó en Suárez y Barcia, 2022).

Según PMOK, las principales habilidades interpersonales son:

Liderazgo

El liderazgo es el proceso de influir en las actividades de los individuos o grupos organizados con el propósito de que sigan al líder y contribuyan al cumplimiento de metas y visión. Aquellos líderes que centran su labor en los valores humanos, la empatía, el respeto y el coraje son los más exitosos. El influir en un grupo de personas no es una forma de manipular, al contrario, busca conocer los motivos de los seguidores y así crear condiciones laborales que satisfagan sus necesidades.

Los elementos para ser un líder eficaz según Gldo y Clements son: participación, consulta y dirección, la motivación y reconocimiento, confianza y expectativas, y por último el positivismo y socialización. Elementos los cuales si son aplicados de forma correcta se puede lograr tener empleados que sientan que su trabajo es importante para la empresa, satisfechos con el jefe y compañeros que tienen y por ende lograr cumplir los objetivos de la empresa. (como se citó en Difonso, 2010)

Motivación

Hay muchas razones que motivan a los empleados, pero es la organización la que debe estimular a las personas para despertar ese deseo de ser integrantes productivos de la organización. Esto se logra creando un ambiente agradable, reconocer sus logros, hacerlos sentir que su trabajo es esencial para el funcionamiento de la empresa e incentivarlos.

Comunicación Efectiva

González García en su libro “La comunicación eficaz” dice que la comunicación es la transmisión de información, emociones, ideas, entre otros, a través de símbolos, palabras, gráficos, figuras entre dos o más personas, pero

esta comunicación no puede ser efectiva si el receptor no comparte ni comprende lo que se ha transmitido en el mensaje. (como se citó en Difonso, 2010). Esta comunicación debe ser transmitida de manera eficaz y eficiente, para esto se debe ser claro, conciso, objetivo e imparcial. Estos elementos son muy necesarios mantener en la comunicación dentro de una organización para evitar el riesgo de malentendidos, disposiciones confusas, incertidumbre o criterios personales mal interpretados, dando lugar a un clima laboral tenso y poco productivo. (Balmón, 2015)

Negociación

La negociación es una estrategia que consiste en el diálogo entre dos partes que tienen un interés compartido u opuesto, con el propósito de alcanzar un compromiso o llegar a un acuerdo. (Difonso, 2010) Dentro de las organizaciones es de suma importancia que los jefes de departamentos, directores dominen esta habilidad, debido a que constantemente tienen que llegar a un acuerdo con sus diferentes stakeholders, sean proveedores, inversionistas, entre otros.

Entre las características que se deben tener para ser un buen negociador están el ser entusiasta, lograr una comunicación efectiva, saber persuadir, ser observador, socializar, mantener el profesionalismo, ser creativo, ser paciente, entre otros. Estas habilidades permitirán que la negociación se aborde de manera positiva, que se establezcan los intereses de forma clara y eficaz, en donde se pueda influenciar a los demás, pero sin olvidar la postura de la contraparte. Esterkin (como se citó en Difonso, 2010)

Toma de decisiones

La toma de decisiones se da como reacción a un problema, en donde surge un desacuerdo entre cierto estado actual y lo deseado, lo que requiere la acción de cursos alternos. Robbins (como se citó en Difonso, 2010). Dentro de las organizaciones todo el tiempo se están tomando decisiones en los proyectos que se ven afectados por factores personales, el tiempo, calidad, aceptación, temas organizacionales, entre otros.

Debido a esto dentro de las empresas tienen establecido un proceso de decisiones. Pero no todas las decisiones se las toman solas hay ocasiones en las que se las deben tomar en equipo cuando estas afectan la moral o motivación del mismo. (Difonso, 2010)

Ambiente laboral

A lo largo de los últimos años el término ambiente laboral o clima laboral ha tomado mayor relevancia dentro del mundo profesional. Debido a que cada vez más las personas se preocupan de brindar sus conocimientos, dedicación y esfuerzo a una empresa que vele por el bienestar de sus empleados, siendo uno de estos el trabajar en un adecuado ambiente laboral. Para analizar y comprender de mejor forma este término es importante destacar algunas definiciones y pensamientos de especialistas en el tema.

Se entiende como clima laboral al conjunto de percepciones que un colaborador tiene acerca de las estructuras, cultura y procedimientos que tiene una organización afectando así de manera directa o indirectamente en el comportamiento y productividad de las personas dentro de la empresa. (Goncalves, 1997 y citado por Meza, S, et al. 2019, p15). En otras palabras, el tipo de ambiente laboral que tiene una empresa se determina de acuerdo a la interpretación del sentir común de los empleados dentro de la organización.

Otros autores destacan que dentro de una empresa es de importancia que exista las diferencias individuales, interacciones sociales, trabajos grupales y la participación de los colaboradores para lograr un adecuado clima laboral, haciendo uso e implementando distintas prácticas en el día a día de la empresa, tales como: el liderazgo, comunicación y características duraderas y sistemáticas. (Chanca, J., 2021). Por tanto, la estimulación y aplicación de cada una de las características o aspectos mencionados, son algunos de los factores que influyen y aportan para que una empresa pueda brindar a sus empleados un buen y óptimo ambiente laboral.

Comunicación interna

El saber manejar y tener una buena comunicación interna adecuada influye positivamente en el clima laboral, debido a que es algo inherente a la naturaleza humana y, por tanto, un proceso intrínseco y natural dentro de las organizaciones (Elías y Mas-caray, 2003 citado por Aced, C., et al. 2021). Esta comunicación va más allá del simple hecho de informar, busca que exista una relación entre las personas que forman parte de una empresa para facilitar el accionar colectivo. Esta comunicación debe ser eficaz, fluida, motivante, estimulante, pero sobre todo debe responder a la cultura e identidad de la organización (Kreps 1995).

Ha existido un incremento en el grado de importancia de la comunicación interna, gracias a la digitalización de las empresas y la transformación interna. Ahora bien el saber gestionar esta comunicación interna puede traer consigo otros beneficios para las empresas tales como lo menciona Cuenca y Verazzi (2018): Permite consolidar y dar a conocer la cultura corporativa; crea un ambiente de confianza, motivación y compromiso; se pueden transmitir los objetivos estratégicos de la empresa; promueve la participación y colaboración de los empleados; ayuda a establecer una buena reputación para la empresa, al influir en mejorar la imagen interna y externa; incrementa en el orgullo de pertenencia; mejora la captación y retención del talento, entre otros factores.

En las empresas se desarrollan dos tipos de comunicación interna, la vertical, misma que tiene una subdivisión las cuales son, vertical ascendente y descendente. Por otro lado, la horizontal, para llevarse a cabo con éxito la comunicación horizontal dependerá mucho de la cultura corporativa y de cómo se incentive este tipo de interacciones. Los mandos intermedios y el departamento de comunicación interna en el caso de algunas empresas, o el de recursos humanos en otros casos, tienen un papel clave en la implantación y el desarrollo de la comunicación horizontal.

Comunicación vertical

La comunicación vertical puede darse de dos formas, por una parte, en dirección descendente, de arriba hacia abajo, es decir, de superiores como gerencia o jefes departamentales a subordinados y por otro lado la segunda forma se da en dirección ascendente, de los niveles más bajos de la jerarquía organizacional a los más altos.

Considerada como el origen de la comunicación interna, la comunicación vertical descendente es de las más antiguas dentro de las organizaciones. Es de carácter unidireccional, muy útil para informar acerca de los objetivos de la empresa, misión, visión, las normativas, procedimientos y políticas (Aced et al,2020). Al poder lograr comunicar todas estas cosas es posible fortalecer la cultura organizacional y así sus colaboradores conozcan de mejor manera la situación de la empresa, y cuando se deba enfrentar momentos de crisis o éxito todos pueden estar en sintonía.

No obstante, es importante el cuidado de los directivos de no saturar o sobrecargar de información a los empleados, además el avance y facilidad que la tecnología en la actualidad ofrece para poder comunicar ayuda que pueda existir esta saturación y a su vez se genera malentendidos, rumores, comentarios de pasillo lo conocido informalmente como “chisme”, debido a que la información no queda del todo entendida.

Por otra parte, la comunicación vertical ascendente, reiterando el concepto antes mencionado es todo lo contrario a la comunicación descendente. Dentro de este tipo de comunicación los mensajes se dan de abajo hacia arriba de acuerdo a la jerarquía establecida por una empresa(Torres,2022). Por ejemplo, cuando un trabajador se comunica con su jefe de equipo para indicar sus propuestas, opiniones, recomendaciones o incluso una retroalimentación de algún proyecto que se esté trabajando en el momento; entre otros casos.

Comunicación Horizontal

Es muy importante que en una empresa se maneje una óptima comunicación horizontal por distintas razones. Se emplea cuando los trabajadores son del mismo nivel jerárquico en la empresa de esta forma pueden coordinar tareas, en el caso de los gerentes o jefes realizan reuniones para discutir cómo alcanzar los objetivos comunes de la empresa. Otro punto relevante es que permite resolver conflictos para así poder lograr que una organización cumpla con tener un buen ambiente laboral (Torres, 2022). En otras palabras, es importante porque ayuda a que exista la colaboración y el trabajo en equipo dentro de una empresa con la finalidad de cumplir las metas u objetivos de la organización.

La comunicación horizontal se relaciona directamente con la comunicación vertical porque si esta no se da de forma objetiva, clara, fluida, veraz y transparente; no será posible que se tenga un ambiente de confianza donde los trabajadores se sienta con total libertad de poder dar sus opiniones, con el respeto que todas las personas se merecen recibir.

Análisis de Instrumentos de Investigación

Criterio de Experto

Mediante el uso de este instrumento obtuvimos que las habilidades comunicativas que los expertos consideran las más importantes que deben tener los miembros de cada organización, sin importar su cargo, son la comunicación asertiva, la empatía y el liderazgo. De acuerdo con los expertos, la comunicación asertiva te permite escuchar y entender lo que la otra persona te está diciendo, una vez entendido el mensaje, se tiene que ser claro y específico al momento de comunicar algo, esto sin necesidad de ser arrogante.

La empatía te permite entender a la otra persona, adaptarte a lo que está sintiendo, y con base a esto poder aclarar dudas, requerimiento y dar soluciones a estos. Otra de las habilidades que ellos destacaron fue el liderazgo, a través del cual se busca gestionar, motivar y hacer que los equipos de trabajo busquen alinearse

a los objetivos conociendo el porqué de su cumplimiento.

Cuando se generan inconvenientes en la comunicación interna estos suelen ocurrir porque no se comunica de forma clara, transparente y oportuna lo que ocasiona que se creen los comentarios de pasillos, en donde los empleados se enteran por terceras fuentes y no por la fuente principal, sea el jefe, director de talento humano, entre otros. Esto a su vez lleva a la desmotivación y falta de compromiso, lo que hace es que el ambiente laboral se vuelve tenso.

Otra de las razones que proporcionaron por las que se da la desmotivación y falta de compromiso, es cuando el empleado no se siente escuchado, cuando sus líderes, sean jefe de departamento, no cuenta con las habilidades comunicativas adecuadas.

Para poder evaluar y mejorar las habilidades comunicativas, los expertos recomendaron que lo primero que se debe hacer es identificar el perfil de cada uno de los colaboradores, ya que puede que no todos tengan desarrolladas las habilidades comunicativas. También se pueden aplicar encuestas de satisfacción la cual permiten conocer más la realidad de la empresa de esta forma se puede identificar exactamente cuál es el problema y de donde partir, puede que el problema de un departamento no es que sus colaboradores no cuentan con habilidades comunicativas, sino que su jefe de departamento es el que no cuenta con estas.

Por otra parte, de acuerdo con los expertos, la falta de desarrollo de las habilidades comunicativas ha hecho que, a día de hoy, sean más el número de empresas ecuatorianas que están incorporando a profesionales de la comunicación dentro de su organigrama. Puesto que cada vez son más las empresas que sienten la necesidad de tener a un experto que pueda gestionar todos los conflictos relacionados con la comunicación.

Es por eso que hay empresas que, para poder potenciar las habilidades comunicativas

en sus colaboradores, han apostado a realizar charlas de liderazgo, charlas de comunicación, cursos de expresión oral, comunicación asertiva, workshop, entre otros. Por ejemplo, en el caso del workshop, que se destaca por la mezcla de teoría, conceptos y talleres prácticos, y hay un capacitador que estará dando retroalimentación a los colaboradores.

Por último, otros factores que ellos consideran que afectan al clima laboral, primero tenemos el fortalecimiento de la reputación interna de la marca. Esta nos da a conocer que piensan los empleados de la organización, la cual juegan un rol fundamental para la percepción que van creando los públicos externos. Además, ellos vuelven y mencionan la importancia de que se desarrolle la habilidad de liderazgo y la comunicación asertiva, ya que, si hay un buen manejo de estas, se va a evitar que se generen crisis de comunicación interna.

Entrevistas

De acuerdo a la aplicación de este instrumento, el entrevistado quien pertenece a una empresa privada multinacional de servicio, nos indica que, en Ecuador según su experiencia en la empresa mencionada, se aplican todos los tipos de comunicación interna tanto vertical ascendente y descendente, como horizontal. Por ejemplo, desde la perspectiva de la entrevistada la empresa cuenta con total apertura y confianza para que los colaboradores puedan comunicarse directamente con sus gerentes departamentales y a su vez las comunicaciones emitidas por los gerentes a sus colaboradores se reciben de mejor manera y permite que trabajar mucho mejor en equipo.

Otro punto importante es que dentro de la empresa si realizan actividades integradoras entre los colaboradores que les permite desarrollar de manera indirecta un poco más estas habilidades interpersonales, como por ejemplo para fechas importantes realizan reuniones que participan todo el equipo de Ecuador, también para fechas especiales como el día de la madre, San Valentín busca que sus empleados tengan por lo menos en

un momento del día algún detalle o sorteo para conmemorar el día especial.

Conforme a la experiencia de la persona entrevistada un factor importante para identificar que una organización cuenta con un buen ambiente laboral es que se preocupen por el tema de salario emocional, es decir que no exista mucha rotación del personal, flexibilidad, estabilidad laboral, que la empresa se preocupe por tu salud mental y emocional. Aparte que considera que por ser una multinacional tiene otro tipo de cultura organizacional, buscan la seguridad de su empleado, que tenga las condiciones y herramientas óptimas para realizar sus actividades; además que están comprometidos en que sus colaboradores se encuentren en constante capacitación y actualización.

Otro factor que considera importante es que exista una capacitación adecuada acerca del puesto de trabajo para conocer los procesos y mecanismos que tiene la empresa, es muy necesario que las empresas proporcionen a sus empleados dicha información porque influye de igual manera en el poseer un buen ambiente laboral. El comunicar de manera apropiada y oportuna estos procesos, proporcionarle toda la información necesaria para desempeñar el rol, permite que el colaborador realice sus actividades de mejor manera y no afecte negativamente a la productividad y desempeño de la empresa. Si bien es cierto es un factor que a muchas empresas les hace falta aún potenciarlo, pero sería una muy buena oportunidad de mejora.

Referente a las habilidades comunicativas consideradas relevantes que influyen en el ambiente laboral, fue mencionada la inteligencia emocional. De acuerdo al criterio de la persona entrevistada, es de suma importancia que los empleados desarrollen dicha inteligencia de manera que les permita poder relacionarse de manera adecuada entre los compañeros de trabajo, aporta a la creación de un adecuado ambiente laboral, además que ayuda a tener las herramientas emocionales adecuadas para sobrellevar un tiempo de crisis; por ejemplo en el contexto actual que se encuentra el Ecuador acerca del nivel de inseguridad y violencia que

se ha incrementado en los últimos años, el poder tener estas habilidades ayuda a que las personas puedan sobrellevar de mejor manera estos tiempos y así que los factores del entorno no afecte negativamente en las personas.

Con respecto a si la empresa busca motivar a sus colaboradores para que puedan tener una superación tanto laboral como personal, de acuerdo a la experiencia de nuestra entrevistada, indicó que está a gusto que la empresa en la que actualmente se encuentra laborando, si busca el crecimiento de sus empleados ofreciéndoles oportunidades de nuevos roles o cargos más altos de acuerdo al buen desempeño que haya presentado el colaborador. Adicional también mencionó que la empresa no tiene una restricción de brindar oportunidad debido a la edad que tenga la persona, es más importante el conocimiento o aporte que pueda ofrecer a la empresa, que otros factores que no llegan a ser relevantes tales como la edad.

Discusión

De acuerdo con el análisis realizado de los fundamentos teóricos que sustentan la estimulación de las habilidades comunicativas y su incidencia en la formación de un adecuado ambiente laboral se puede concluir que las organizaciones a través de su comunicación interna deben crear talleres, cursos o estrategias en donde se busque desarrollar las habilidades comunicativas interpersonales a todos sus colaboradores, pero especialmente a aquellos personas que son jefes de departamentos, directivos, debido a que su rol es saber manejar situaciones de conflictos, dar instrucciones en donde deben comunicarse de manera efectiva y asertiva con el resto de colaboradores con fin de que los empleados se sienta motivados y que las relaciones interpersonales dentro de la organización sean estables.

A través de la validación de criterios de expertos y entrevistas a personas relacionadas con el tema se pudo contrastar la información investigada con respecto a lo que pasa a día de hoy con las empresas que se encuentran en Ecuador logrando así diagnosticar el estado

actual de las empresas en cuanto a las variables de investigación que son la estimulación de habilidades comunicativas y su influencia en un adecuado ambiente laboral.

Existen muchas empresas dentro del Ecuador que necesitan potenciar la estimulación de las habilidades comunicativas de sus trabajadores porque de acuerdo a lo investigado en el presente artículo, el no poseer estas habilidades llega afectar negativamente al clima laboral, más aún al desempeño de sus colaboradores que si estos no saben comunicarse de manera apropiada va generar un ambiente laboral tenso y más aún si el jefe de departamento no sabe gestionar estos conflictos por la falta de habilidades, lo que llevaría a la existencia de comentarios de pasillos y una crisis de comunicación interna.

Bibliografía

- Aced, C., Arocas, M., Miquel, S. (2021). Manual de Comunicación Interna. DIRCOM. https://www.dircom.org/wp-content/uploads/2021/07/manual_comunicacion_interna_dircom.pdf
- Administración, C. de, Jacqueline Paola Huaranca Chávez Bach Karina Marisol Rodríguez Rodríguez Asesor, B., & Luigi Cabos Villa Trujillo -Perú, I. (2017). FACULTAD DE NEGOCIOS “INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA DEPÓSITO PAKATNAMU EIRL TRUJILLO AÑO 2017.
- Bernal, A., Macías, T., Cañarte, C., Ponce, M. (2022). La comunicación asertiva y su aporte en el proceso de enseñanza y aprendizaje. *Dialnet*, 7(4), 682-695.
- Bolgeri, P., González, M., Da Silva, G., Oróstigue, I., Rojas, I., Santelices, N. (2022). Habilidades de comunicación interpersonal en estudiantes de psicología. *Dialnet*, (17), 2-19. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=910893>
- Chanca Guerra, J. A. (2021). Eficiencia del Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Instituto de Educación Superior Tecnológico del Ejército. *Revista Científica*, 6(22), 270–290. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2021.6.22.14.270-290>
- Chenche, F., Llanguno, B., Contreras, J., Rivera, L. (2023). Relaciones Interpersonales en la convivencia interpersonal. *Revista Científica Recimundo*, 7(1), 372-380. [https://doi.org/10.26820/recimundo/7.\(1\).enero.2023.372-380](https://doi.org/10.26820/recimundo/7.(1).enero.2023.372-380)
- Díaz Corella Maryuri Elizabeth, Elao León Diana Lissette y Ordoñez-Iturralde, Darwin (2020). “Factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados del departamento de operaciones de la empresa TÍA S.A.”, *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana* (febrero 2020). <https://www.eumed.net/rev/oel/2020/02/desempeno-laboral-empleados.html> <http://hdl.handle.net/20.500.11763/oel2002desempeno-laboral-empleado>
- Difonso, M. (2010). Las habilidades interpersonales de un administrador de proyecto. Biblioteca Digital INCUYO.
- Empresarial, I., Sabaneta, /, & Colombia, /. (2016). El clima organizacional y su relación con el desarrollo humano y la responsabilidad social empresarial *Revista Innovación Empresarial*, 2(1), Pág. 91-102.
- Flores, E., García, M., Calsina, W., Yapichura, A. (2016). Las habilidades sociales y la comunicación interpersonal de los estudiantes de la Universidad Nacional de Altiplano-Puno. *SciELO*, 7(2).
- Hernández, V., Herrera, K., Mena, M. (2018). Entrenamiento socio-psicológico para mejorar la competencia comunicativa interpersonal: estudio de un caso. *Revista Científica en Comunicación y Desarrollo*, 10(1), 5-20. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.10.1.326>
- Hernández, C y De la Rosa, C. (2018). Percepción de la mejora de las habilidades comunicativas en estudiantes universitarios. *Dialnet*, 7(186), 119-135. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7703221>

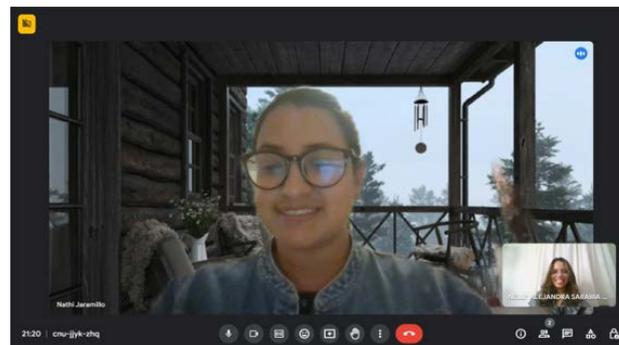
- Méndez Carpio, C. R., & Palacios Montero, N. A. (2020). Análisis de la Gestión de Comunicación Organizacional en empresas vinculadas a normas de comercio seguro. *Revista Científica*, 5(18), 67–84. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2020.5.18.3.67-84>
- Meza, S., Morgan, J., & Díaz, E. (2019). Intervención en el clima laboral para el desarrollo organizacional de una empresa de servicios logísticos. *Desarrollo Gerencial*, 11(1), 9–32. <https://doi.org/10.17081/dege.11.1.3010>
- Nápoles, R., Fernández, D., Rodríguez, Y. (2020). Principales habilidades comunicativas a desarrollar en los estudiantes de la carrera de psicología. *Scielo*, 20(70).
- Pereira Santana, A. E., & Solís Mejías, D. J. (2019). Factores del clima organizacional. *Revista Científica*, 4(Ed. Esp.), 95–115. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2019.4.e.6.95-115>
- Suárez, D. y Barcia, M. (2022). Habilidades interpersonales en el estado emocional de los niños de la educación inicial. *Dialnet*, 7(2), 939-960. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=863801>
- Torres Bancho, M. (2022). La comunicación informal y su influencia en las relaciones interpersonales. Universidad Andina Simón Bolívar. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/8622>
- Torres, M. (2019). *Inteligencia emocional y las relaciones interpersonales de los estudiantes del V ciclo de la Institución Educativa N° 50183 “San Martín de Porres del Distrito de San Salvador-Calca”*. Universidad Cesar Vallejo, Repositorio Institucional Digital.
- Zayas, P. (n.d). *La comunicación interpersonal*. Universidad Tecnológica del Salvador.

Anexos

Entrevista a:

Anexo 1

Nathalia Jaramillo, Ejecutiva Comercial de Certificaciones y Training



Criterio de expertos a:

Anexo 2:

Monica Ascencio, Coordinadora de Recursos Humanos



Anexo 3:

Héctor Pérez, Magíster en comunicación estratégica, con licenciatura en comunicación social. Docente Universitario.



Anexo 4:

Christian Gutiérrez, Psicólogo Industrial con master en comunicación estratégica.

