

Artículo de Investigación

# Indicadores para la sostenibilidad de la comunicación interna

## Indicators for the sustainability of internal communication

**Mónica Elizabeth Abendaño Ramírez:** Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador.

[mabendano@utpl.edu.ec](mailto:mabendano@utpl.edu.ec)

**Nelly Gabriela Guamán Guadalima<sup>1</sup>:** Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.

[ng.guaman@uta.edu.ec](mailto:ng.guaman@uta.edu.ec)

**Jhocasta Cecibel Fierro Cueva:** Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador.

[jcfierro2@utpl.edu.ec](mailto:jcfierro2@utpl.edu.ec)

**Fecha de Recepción:** 11/06/2024

**Fecha de Aceptación:** 20/09/2024

**Fecha de Publicación:** 26/11/2024

### Cómo citar el artículo:

Abendaño Ramírez, M. E., Guamán Guadalima, N. G. y Fierro Cueva, J. C. (2024). Indicadores para la sostenibilidad de la comunicación interna [Indicators for the sustainability of internal communication]. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-21. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-1518>

### Resumen:

**Introducción:** La comunicación interna sostenible implica el establecimiento de relaciones duraderas, efectivas y equilibradas entre todos los miembros de la organización, así como con el entorno en el que opera la empresa, con el objetivo de promover una interacción continua y armónica que contribuya al desarrollo a largo plazo tanto de la empresa como de sus colaboradores. **Metodología:** El estudio adoptó un enfoque mixto que combinó técnicas tanto cualitativas como cuantitativas. En la fase cualitativa inicial, se llevaron a cabo encuentros virtuales entre los investigadores y los informantes clave. Para la segunda etapa, y en concordancia con los resultados de las entrevistas, se planteó una encuesta online y se aplicó a 20 comunicadores organizacionales. **Resultados:** En este contexto y a través de esta investigación, se identificaron indicadores para la sostenibilidad de la gestión de la comunicación interna en empresas privadas del Ecuador. **Conclusiones:** la comunicación interna juega un papel importante para la consecución de los objetivos organizacionales, ya que fomenta en el personal un compromiso con la organización.

<sup>1</sup> **Autor Correspondiente:** Nelly Gabriela Guamán Guadalima. Universidad Técnica de Ambato (Ecuador).

**Palabras clave:** colaboradores; compromiso; comunicación interna; empresa; estrategia; gestión; indicadores; sostenibilidad.

**Abstract:**

**Introduction:** Sustainable internal communication involves the establishment of lasting, effective and balanced relationships between all members of the organization, as well as with the environment in which the company operates, with the aim of promoting continuous and harmonious interaction that contributes to long-term development. term of both the company and its collaborators. **Methodology:** The study adopted a mixed approach that combined both qualitative and quantitative techniques, under an exploratory-descriptive approach. In the initial qualitative phase, virtual meetings were held between the researchers and key informants. For the second stage, and in accordance with the results of the interviews, an online survey was proposed and applied to 20 organizational communicators. **Results:** In this context and through this research, indicators were identified for the sustainability of internal communication management in private companies in Ecuador. **Conclusions:** la comunicación interna juega un papel importante para la consecución de los objetivos organizacionales, ya que fomenta en el personal un compromiso con la organización.

**Keywords:** collaborators; company; engagement; indicators; internal communication; management; strategy; sustainability.

## 1. Introducción

### 1.1. Comunicación interna sostenible

Zapata (2018), define la comunicación interna como el conjunto de todas las actividades que una empresa realiza para crear y mantener las buenas relaciones entre sus integrantes, mediante el adecuado uso de los diferentes medios de comunicación que existen dentro de la organización.

Sobre esta base, la comunicación interna sostenible implica el establecimiento de esas relaciones duraderas, efectivas y equilibradas entre todos los miembros de la organización, así como con el entorno en el que opera la empresa, con el objetivo de promover una interacción continua y armónica que contribuya al desarrollo a largo plazo tanto de la empresa como de sus colaboradores. Y son precisamente los indicadores quienes garantizan la efectividad y la sostenibilidad de la comunicación interna y proporcionan información clave para evaluar niveles de desempeño, identificar debilidades y fortalezas, y tomar decisiones correctivas y estratégicas que necesita toda organización.

### 1.2. Indicadores para la sostenibilidad

Entender la función y la utilidad de los indicadores como unidades de medición, es importante para las organizaciones en beneficio de un permanente control de rendimiento y creación de un entorno de competitividad saludable.

Claro, Ayala y Barros (2022) analizan la comunicación interna en empresas del ranking Great Place to Work® Chile, siendo una referencia bibliográfica para establecer indicadores como el que se detalla a continuación, dado que a pesar de la diversidad dentro de Latinoamérica, las empresas en la región suelen compartir enfoques similares en la gestión de la comunicación interna, destacando la importancia de las relaciones personales, la adaptación tecnológica, y el manejo efectivo del cambio y la diversidad cultural.

A continuación, algunos indicadores:

**Figura 1.**

*Indicadores de gestión de la CI*



**Fuente:** Elaboración propia (2024).

Cuando una empresa lleva a cabo una campaña digital, espera un resultado óptimo. Es aquí en donde los indicadores miden estos resultados. Por ejemplo, el comportamiento del público a través del número de visitas al sitio web y el tiempo de permanencia, la ratio de clics, las visualizaciones que han recibido los videos corporativos, etc. Es así como, la comunicación interna facilita la retroalimentación, el reconocimiento, y la adaptación a los cambios, contribuyendo al éxito general de la organización.

Otro indicador importante, la retroalimentación continua que proporciona información sobre áreas de mejora en la gestión de la comunicación interna, incluyendo al detalle aspectos como: la claridad de los mensajes, la frecuencia de la comunicación, los canales utilizados, la participación de los colaboradores, entre otros. Y a través de indicadores cuantificables, se puede justificar la asignación de recursos adicionales, ya sea en términos de personal, tecnología o presupuesto.

Toda organización persigue objetivos, y en ese esfuerzo los indicadores aseguran que la comunicación interna los alinee a la estrategia general de comunicación. En el caso de Nestlé, uno de sus objetivos es posicionarse como líder mundial en Nutrición, Salud y Bienestar, por tanto, si se establecen indicadores relevantes, se puede evaluar si la comunicación está contribuyendo efectivamente a la consecución de ese objetivo (Nestlé, s.f.).

Recopilar historias de éxito y testimonios de colaboradores que hayan experimentado un cambio positivo como resultado de la gestión de comunicación interna, ayudan también a medir el impacto de manera más concreta. Transmitir los valores corporativos, ofrecer una mejor visión de lo que son y la manera óptima de hacerlo resulta ser mediante el Storytelling. Según Hengeveld, “al leer o escuchar una historia, las personas pueden tener más sentido de una organización u obtener una comprensión más profunda de los valores que la guían” (2016, p.7). Starbucks, la cadena internacional de cafeterías, cree y afirma que cada persona tiene una historia que contar, por ello creó una sección especial en su sitio web para Storytelling.

El identificar tendencias en la comunicación, como por ejemplo convertir a los colaboradores en embajadores de marca (Employee Advocacy), permiten a las organizaciones mantenerse al

día con los cambios en el entorno laboral, y esta identificación a través de métricas definidas, llevan a la marca a un público más amplio, lo que garantiza una mayor visibilidad y más aun con el uso de redes sociales.

La investigación realizada por Hootsuite en 2023, la empresa líder a nivel mundial en gestión de redes sociales revela una conexión directa entre el employee advocacy y la mejora de importantes métricas de salud de marca. Estas métricas incluyen aspectos como el sentimiento positivo, el valor percibido y la participación en la conversación, especialmente en organizaciones que han alcanzado un mayor nivel de madurez.

Los indicadores son fundamentales para evaluar, mejorar y garantizar la sostenibilidad de la comunicación interna en una organización. Su uso permite asegurar que la comunicación cumpla su propósito, al proporcionar datos cuantificables que ayudan a medir el impacto y la eficacia de las estrategias de comunicación implementadas.

Según Carro *et al.*, (2017), el desarrollo sostenible, el avance tecnológico y la globalización han impulsado una nueva perspectiva en el desarrollo empresarial. En la actualidad, para alcanzar el éxito, las empresas deben adoptar nuevas estrategias que promuevan la generación de valor en sus productos, procesos y capital humano, todo ello con un enfoque sostenible. Esto implica cultivar una cultura organizacional que valore la creatividad y la innovación de sus miembros, adaptándose así a las demandas cambiantes del entorno económico y social.

### 1.3. Objetivo

Identificar indicadores para la sostenibilidad de la gestión de la comunicación interna en empresas privadas del Ecuador, año 2024.

## 2. Metodología

La investigación posee un enfoque mixto para establecer “relaciones inmediatas con los métodos cualitativos (basados en la subjetividad de los individuos y en la individualidad de las situaciones) y/o con los métodos cuantitativos (que explotan, por regla general, grandes masas de datos buscando invariante” (Núñez Moscoso, 2017, p. 634). En complemento a lo mencionado por Núñez Moscoso, el autor Álvarez (2011) indica que cada enfoque metodológico tiene sus propias bases y formas de acción; no son mutuamente excluyentes, sino que se complementan. Además, este enfoque se caracteriza por ser exploratorio – descriptivo, lo que permitió la comprensión y transformación de una realidad social.

El estudio se conformó por dos fases:

La **primera fase** es de carácter cualitativa, se caracteriza por la aplicación de entrevistas que recabaron información acerca de las métricas utilizadas para evaluar y medir la efectividad, eficacia y alcance de las actividades de comunicación dentro de una organización, dirigidas específicamente a sus colaboradores. Es decir, que se pudo también validar aquellos contextos de buenas prácticas que, como tendencia, se transforman en indicadores clave para definir la buena gestión dentro de las organizaciones. El grupo seleccionado para este propósito estuvo compuesto por cuatro expertos en comunicación de Argentina, Colombia, Chile y Perú, y el criterio para seleccionar a los expertos fue su experticia en: comunicación corporativa, comunicación interna y cultura organizacional, además de la experiencia en Latinoamérica. Las entrevistas fueron virtuales y se desarrollaron a través de la plataforma zoom, el tipo de entrevista fue semi estructurada y tuvo una duración de una hora aproximadamente con cada experto.

**Segunda fase:** esta etapa es cuantitativa. Luego de aplicar las entrevistas en la primera etapa, se procedió a crear una encuesta en línea de 17 preguntas que se aplicó a 20 comunicadores organizacionales de empresas importantes del Ecuador. Entre las organizaciones estudiadas se encuentran: Difare, LaFabril, Marathon, Nobis, Bagó, Banco Guayaquil, Graiman, Continental Tire, Telconet, entre otras. Cabe indicar, que el tipo de muestreo utilizado fue no probabilístico, esto permitió que se encueste al total de 20 comunicadores, que a juicio de las investigadoras pueden aportar al tema de estudio, debido a que forman parte de diferentes áreas tales como: salud, alimentación, vestimenta, agricultura, inmobiliaria, banca, automotriz, telecomunicaciones.

### **2.1. Muestreo**

El muestreo es un método que permite estudiar una parte de la población (López, 2004), este método "consiste en un conjunto de reglas, procedimientos y criterios mediante los cuales se selecciona un conjunto de elementos de una población que representan lo que sucede en toda esa población" (Mata y Macassi, 1997, p. 19). La tipología de muestreo fue de perfil intencional, la cual fue seleccionada en base a los objetivos de la investigación. Tanto el número de expertos para entrevistas, así como las organizaciones a las que se aplicaron las encuestas, fueron seleccionados con criterios específicos establecidos por los investigadores. Los criterios para seleccionar a los comunicadores que contestaron la encuesta, incluyen características particulares como: mejor reputación corporativa en Ecuador en el 2023, según el Ranking Merco, el monitor empresarial de reputación corporativa, siendo una cualidad relevante para el estudio.

## **3. Resultados**

### **3.1. Resultados: Entrevista semi - estructurada**

A través de las entrevistas semi-estructuradas dirigidas a directores y responsables de comunicación, se obtuvo información que permitió identificar indicadores clave para la optimización de la sostenibilidad de la CI en las organizaciones. Es importante resaltar la importancia del fortalecimiento de la comunicación interna (Capriotti, 1998), dado que su contribución es significativa y permite mantener el compromiso de los empleados hacia la empresa, un factor esencial para la consecución de los objetivos organizacionales.

### **3.2. Sostenibilidad de la comunicación interna**

Definir a la sostenibilidad como el acto de satisfacer las necesidades sin comprometer el futuro, establece que la comunicación interna (CI) será sostenible si se la considera como parte del área estratégica, es decir, que esta esté de la mano de los mandos altos para la toma de decisiones. A decir de Andrés Cano, director de Comunicaciones Corporativas, esto permite "mantener a los clientes internos informados en temas comerciales y corporativos, por medio de diversos canales y medios de comunicación implementados para generar cultura y sentido de pertenencia". Además, se debe considerar que el manejo de estrategia en la sostenibilidad de la CI aporta al logro de objetivos personales y profesionales de los colaboradores, debido a que esto permitirá que el colaborador tenga claro desde un inicio cómo puede aportar con su trabajo.

### 3.3. Desafíos de las empresas frente a la sostenibilidad de la CI

Las organizaciones buscan establecer conexiones directas con sus públicos internos. Sin embargo, en este entorno también se encuentran desafíos que involucran y pueden perjudicar la sostenibilidad de la CI; entre los indicadores mencionados por los directores/ responsables del área de comunicación, se establecen los siguientes desafíos:

- ✓ Colocar a las personas al centro de cualquier decisión del negocio.
- ✓ Coherencia de las producciones de CI.
- ✓ Mantener informados a los colaboradores y enganchados con la organización.

El factor principal que se establece son los colaboradores, es decir, de acuerdo con las circunstancias, la empresa tiene que esforzarse más para conectarse con estos y mantener relaciones favorables.

### 3.4. Métricas para evaluar los indicadores de la sostenibilidad de la CI

Para que la CI sea sostenible, se debe adaptar métricas que permitan tener una idea clara de cuáles son los resultados que se generan de la aplicación de las actividades que la empresa emplea en beneficio de sus públicos internos. Los expertos coinciden en que es necesario evaluar los KPI's en la comunicación interna, esto aportará a identificar qué acciones son las que se deben implementar para mantener el *engagement* con los colaboradores. Es así como, evaluar el impacto tanto de las acciones de comunicación interna como de los programas con impacto en la vida de los empleados, según indica Federico Blanco, gerente de comunicación interna de la Automotriz Stellantis Argentina; esto también puede aportar a la mejora de la comunicación, identificar la relevancia y conexión que estos representan en los colaboradores. Entre las métricas utilizadas en las empresas están:

- ✓ **Encuesta de satisfacción o de Pulso para acciones puntuales:** mide el interés, recopila comentarios directos y busca la mejora continua de las acciones.
- ✓ **Encuesta Anual de Empleados:** mide el Índice de engagement y evalúa el nivel de conexión emocional y compromiso que los empleados tienen con la organización.
- ✓ **Acceso y participación en plataformas de comunicación interna:** Mide la cantidad de empleados que acceden y participan activamente en las plataformas.
- ✓ **Acuerdos de Nivel de Satisfacción ANS:** mide los tiempos de respuesta a las solicitudes que realizan los clientes internos.
- ✓ **Encuesta de Percepción de Medios de Comunicación Interna:** mide la efectividad de los medios de comunicación internos durante el año.
- ✓ Se evalúa la cantidad de reclamos hechos a la línea de integridad.
- ✓ La trazabilidad de visitas y navegación de nuestra intranet social.

Una vez evaluada la sostenibilidad de la CI se identificaron diferentes indicadores que permitan mejorar la comunicación de la empresa, esto con el objetivo de desarrollar actividades en beneficio de los públicos internos lo que permitirá desarrollar relaciones sostenibles a largo plazo. Así, se definen los indicadores que aportan a mejorar la comunicación de la empresa, estos son:

- ✓ Mejorar los procesos y establecer mensajes que sean comprensibles para los colaboradores.
- ✓ Fortalecer el proceso y la dinámica comunicativa dentro de la empresa.
- ✓ Entender sobre todo la performance de uso de plataformas, horarios de publicación y tipos de contenidos que generan más involucramiento con las campañas de comunicación interna.

Para que exista la sostenibilidad de la comunicación interna es necesario que el colaborador sea el eje de este proceso, por ende, es necesario que se realice un acompañamiento en este proceso al colaborador, para que los mensajes difundidos se comprendan de tal manera que esto le genere interés y este sea partícipe del proceso.

### ***3.5. Herramientas para analizar las métricas de sostenibilidad de la CI***

Las empresas emplean una variedad de herramientas para evaluar sus métricas, permitiendo un análisis detallado y una visión integral de su rendimiento. Por ejemplo, Stellantis utiliza plataformas que cuentan con un back office, el cual recopila indicadores clave de usabilidad e interacción. Estos indicadores pueden incluir métricas como el tiempo promedio que los usuarios pasan en la plataforma, las páginas más visitadas, y las funciones más utilizadas.

Andrés Cano, director de Comunicaciones Corporativas, indica que en su empresa, se implementan dos métodos principales para evaluar las métricas. El primero es la Encuesta de Percepción de Medios Internos, que se realiza anualmente. Esta encuesta recoge información sobre cómo los empleados perciben y utilizan los medios de comunicación internos de la empresa. El segundo método son los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS), que se evalúan mensualmente. Los ANS son contratos que definen el nivel de servicio que se espera de un proveedor, y su evaluación permite a las empresas asegurarse de que están recibiendo el servicio acordado.

En Perú, algunas empresas utilizan grupos cerrados de Facebook para analizar el nivel de participación de los colaboradores. Estos grupos proporcionan un foro para que los empleados compartan ideas, hagan preguntas y se mantengan informados sobre las noticias de la empresa. Al monitorear la actividad en estos grupos, las empresas pueden obtener una visión valiosa del compromiso de los empleados, lo que puede ayudar a informar las decisiones de gestión y las estrategias de comunicación interna.

El análisis de métricas es una parte esencial de la gestión empresarial, y las herramientas utilizadas varían según las necesidades y el contexto de cada empresa. Estas herramientas proporcionan información que puede ayudar a las empresas a mejorar sus operaciones, comunicarse de manera más efectiva con sus empleados y clientes, y tomar decisiones informadas que apoyen sus objetivos a largo plazo.

### ***3.6. ¿Cómo mejorar la sostenibilidad de la CI?***

La sostenibilidad de la Comunicación Interna (CI) puede ser mejorada a través de una serie de estrategias efectivas:

1. **Planificación Anual Alineada:** Federico Blanco indica que, es esencial crear un plan anual que esté conceptualmente alineado al 100% con las necesidades del negocio. Esto significa que la CI debe estar presente en la mesa de toma de decisiones desde el momento en que estas son concebidas. Esta integración asegura que las estrategias de CI estén en sintonía con los objetivos y metas de la empresa.
2. **Generación de Empatía:** Andrés Cano indica que se debe generar empatía y buscar herramientas asertivas que permitan conectar con las personas a nivel de ser, saber y saber hacer. Esto implica entender las necesidades, expectativas y habilidades de los empleados para poder comunicarse de manera efectiva con ellos.
3. **Políticas Claras y Canales de Comunicación Bidireccionales:** Alfaro Da Giau enfatiza en la importancia de tener políticas claras que sirvan como base y punto de partida. Además, es fundamental establecer canales de comunicación bidireccionales que

permitan tanto la disseminación de información como la retroalimentación de los empleados.

4. **Definición de Objetivos y Uso de Indicadores:** María Eugenia Guerra recomienda definir claramente los objetivos, identificar los problemas a solucionar y estructurar la estrategia teniendo en cuenta los diversos públicos que tiene una empresa. Además, es importante tener indicadores constantes y utilizarlos realmente para mejorar. Esto implica medir regularmente el rendimiento de las estrategias de CI y ajustarlas según sea necesario para optimizar su efectividad.

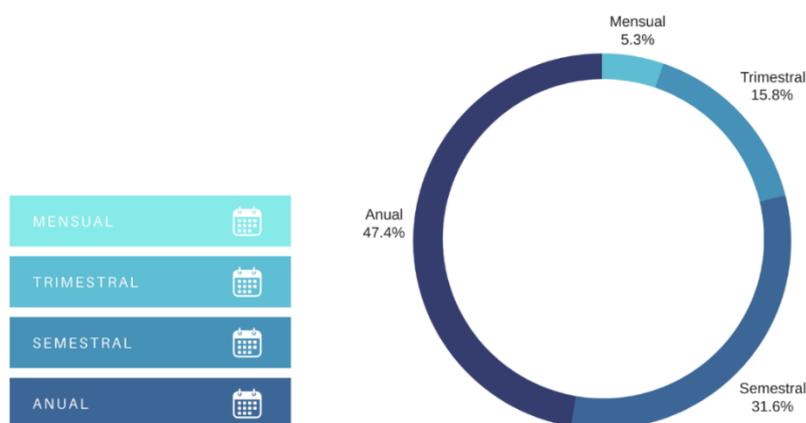
Por tanto, mejorar la sostenibilidad de la Comunicación Interna implica una combinación de planificación estratégica, generación de empatía, establecimiento de políticas claras, comunicación bidireccional, definición de objetivos y uso efectivo de indicadores. Estas estrategias pueden ayudar a las empresas a mejorar su comunicación interna, lo que a su vez puede conducir a un mayor compromiso de los colaboradores, una mayor eficiencia operativa y, un mejor rendimiento empresarial.

### 3.7. Resultados encuesta

**Pregunta 1:** ¿Con qué frecuencia se solicita la opinión de los colaboradores sobre los canales de comunicación interna?

**Figura 2.**

*Opinión sobre los canales de CI*



**Fuente:** Elaboración propia (2024).

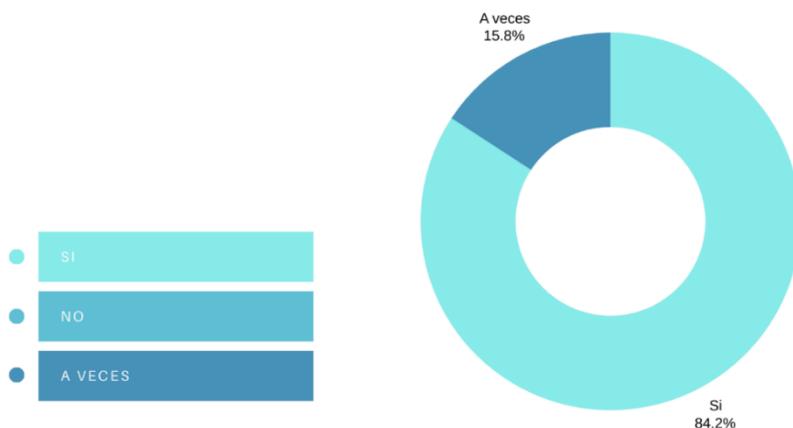
En relación con los resultados, la mayoría de las empresas solicitan a sus colaboradores anualmente su opinión sobre la eficacia de los canales de comunicación interna, lo que refleja la falta de periodicidad en esta actividad y como resultado de ello, el riesgo de tomar decisiones internas con poca información.

Escuchar a los colaboradores es importante y de manera permanente, ya que aporta ventajas tanto para ellos como individuos y como grupo, además que potencia la salud y bienestar de la empresa. Según Vilanova-Giralt (2016), los trabajadores necesitan estar informados para aumentar su nivel de compromiso, por lo que la creación de corrientes de credibilidad y confianza es uno de los fines de la comunicación interna.

**Pregunta 2:** ¿Se promueve activamente la participación de los colaboradores en reuniones, grupos de trabajo o iniciativas de comunicación interna?

**Figura 3.**

*Participación de los colaboradores en reuniones, grupos de trabajo o iniciativas de CI*



**Fuente:** Elaboración propia (2024).

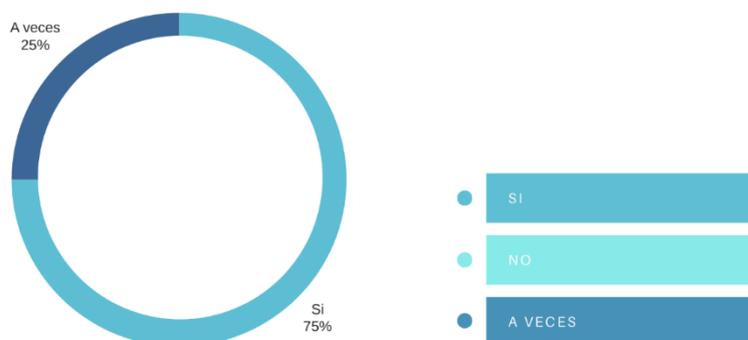
Desde la respuesta de los responsables de comunicación interna, sí se promueve una participación en reuniones o iniciativas dentro de las organizaciones, lo que construye un impacto positivo, dado que se establecen interacciones con el personal y se fomenta el trabajo en equipo. Una minoría menciona que promueve de manera intermitente esa participación.

Uno de los resultados en el informe de Gallup (2017), el compromiso de los colaboradores es cuando están muy involucrados y entusiasmados con su trabajo y lugar de trabajo, y eso depende en gran parte del buen liderazgo que se ejerza dentro de la empresa, que fomente la participación, que brinde oportunidades de desarrollo y crecimiento e incluso el fomento de un ambiente de trabajo inclusivo, respetuoso y colaborativo.

**Pregunta 3:** ¿Los colaboradores se sienten motivados para contribuir activamente a la comunicación interna?

**Figura 4.**

*Colaboradores motivados para contribuir activamente a la CI*



**Fuente:** Elaboración propia (2024).

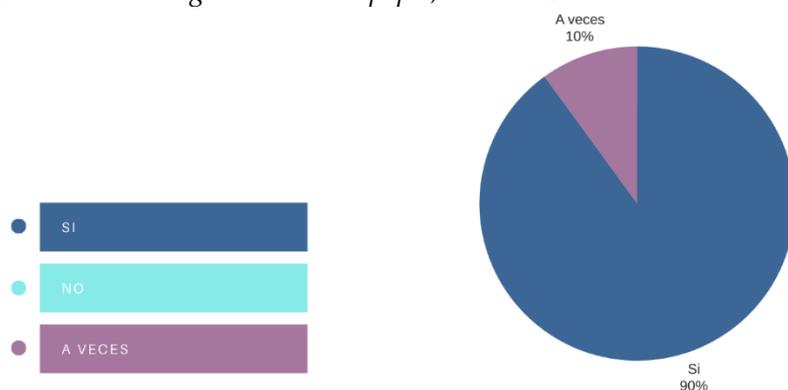
Los resultados indican que existe motivación, lo que favorece activamente a la gestión de la comunicación interna. Además, que las personas pueden ejecutar actividades que conduzcan al cumplimiento de objetivos, lo que genera un buen desempeño y aumento de la productividad. La motivación laboral está estrechamente relacionada con la satisfacción individual y con las acciones que emprende la organización para incentivar a sus colaboradores (Perdiguero, 2022).

Chiavenato (2000), afirma que la motivación se relaciona con la conducta humana, y es una relación basada en el comportamiento en donde este es causado por factores internos, como, por ejemplo: sentirse valorado y reconocido por su trabajo y factores externos: pertenecer a una empresa con buena reputación en el mercado laboral, lo que les genera la energía necesaria para responder a su papel de público interno.

**Pregunta 4:** ¿La empresa prioriza el uso de medios digitales sobre el papel, en sus comunicaciones internas?

**Figura 5.**

*Uso de medios digitales sobre el papel, en sus CI*



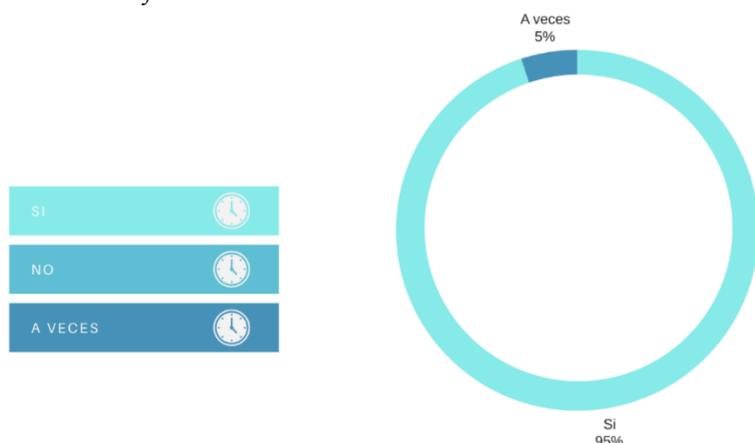
**Fuente:** Elaboración propia (2024).

En la perspectiva de los comunicadores, la mayoría de las empresas ecuatorianas prioriza el uso de medios digitales sobre el papel en sus procesos de comunicación interna. Esto revela una inclinación hacia las nuevas tendencias sobre lo tradicional. Además, representa un ahorro de costos y sostenibilidad ambiental al reducir o eliminar el uso de papel contribuye directamente a la conservación de los recursos naturales, la reducción de la deforestación y la disminución de la huella de carbono, como respuesta al ODS 13 es: "Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos". Una minoría responde al uso del papel de manera ocasional, que se justificaría por la necesidad de un respaldo físico en sus procesos internos y que alguna manera evidencia la gestión de comunicación interna.

**Pregunta 5:** ¿Se fomenta la utilización eficiente de recursos, como: el tiempo, el papel, la energía y otros materiales en las actividades de comunicación interna?

**Figura 6.**

*Utilización eficiente de recursos en las actividades de comunicación interna*



**Fuente:** Elaboración propia (2024).

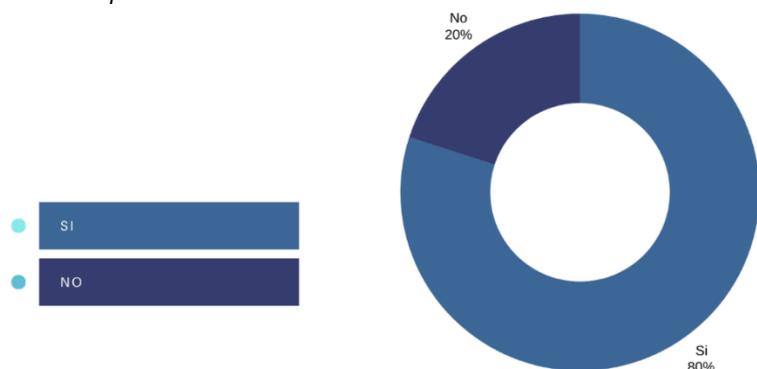
Una minoría responde al uso del papel de manera ocasional, que se justificaría por la necesidad de un respaldo físico en sus procesos internos y que alguna manera evidencia la gestión de comunicación interna. En cuanto al fomento de la utilización eficiente de los recursos en las actividades de comunicación interna, en su gran mayoría los colaboradores confirman que se cumple en los procesos de diálogo e interacción interna. Esto significa que se proyectan a una gestión responsable y promueven la optimización de los recursos. En conclusión, las organizaciones apuestan hacia la sostenibilidad en las distintas áreas de su estructura.

La gestión de la comunicación interna desempeña un papel crucial en la integración y difusión de la responsabilidad social en toda la organización, fortaleciendo la cultura organizacional, el compromiso de los colaboradores y la reputación corporativa en la sociedad y no solamente desde un enfoque ambiental, sino también social y económico.

**Pregunta 6:** ¿Se han implementado medidas para reducir el consumo de recursos en las actividades de comunicación interna?

**Figura 7.**

*Medidas para reducir el consumo de recursos en las actividades de CI*



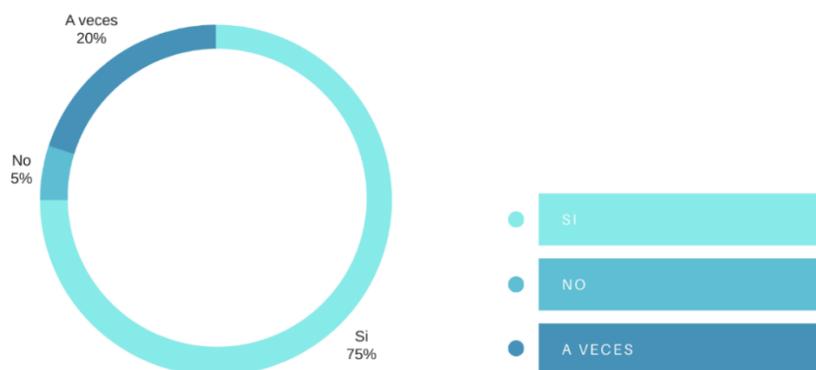
**Fuente:** Elaboración propia (2024).

Los gestores de la comunicación organizacional responden positivamente a este cuestionamiento y confirman con ello que sí se implementan medidas para reducir el consumo de recursos en las actividades de comunicación interna. La digitalización de documentos, las reuniones virtuales, las campañas digitales, la educación y sensibilización, son algunas acciones que fortalecen las buenas prácticas sostenibles en todas las áreas de la organización. Michael Porter (1980) destaca la importancia sobre cadenas de valor y estrategias de costos y como pueden ayudar a optimizar recursos de manera efectiva, lo que en términos de gestión de la comunicación interna resulta más productivo si se aprovecha las bondades de la tecnología, para impulsar el éxito y la competitividad en un entorno empresarial cada vez más digitalizado y globalizado.

**Pregunta 7:** ¿La información relevante para los colaboradores está fácilmente disponible y accesible a través de los canales de comunicación interna?

**Figura 8.**

*Información relevante para los colaboradores está fácilmente disponible y accesible*



**Fuente:** Elaboración propia (2024).

Dentro de las organizaciones, la información relevante está disponible y accesible a través de los canales formales, no obstante, una minoría no recurre a esta estrategia y solo en ocasiones pone a disposición los temas de interés, lo que limita la comunicación con el activo más importante, los colaboradores.

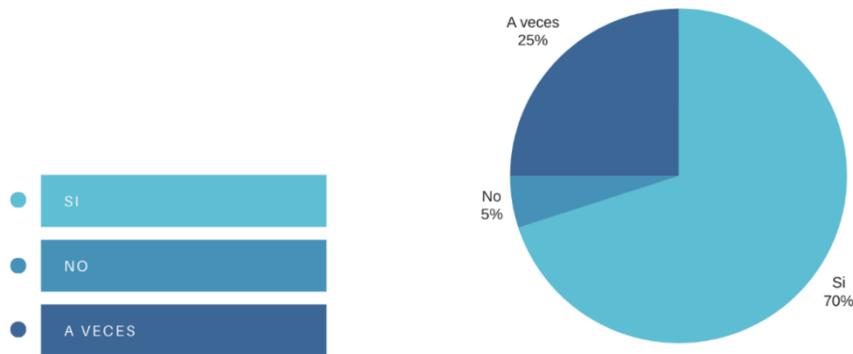
Rodríguez (2017), en su tesis de investigación titulada Gestión de la comunicación interna en las Universidades del Ecuador, concluye que el 100% de las universidades, realizan acciones de comunicación interna, por lo que sus públicos cuentan con un flujo informativo que les permite conocer las acciones y mensajes que las instituciones planifican a corto, mediano y largo plazo.

La falta de atención en este aspecto, la ausencia de información adecuada e incluso oportuna, genera rechazo, inconformidad y un rendimiento laboral no acorde a la capacidad en las que cada uno de los trabajadores posee en la organización.

**Pregunta 8:** ¿Se utilizan canales de comunicación que permiten una retroalimentación bidireccional y la transmisión efectiva de mensajes?

**Figura 9.**

*Canales de comunicación que permiten una retroalimentación bidireccional y la transmisión efectiva de mensajes*



**Fuente:** Elaboración propia (2024).

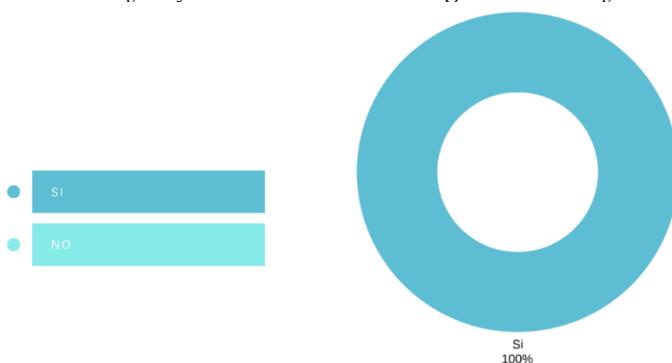
Los resultados indican que la efectividad de los canales bidireccionales de comunicación utilizados en la mayoría de las organizaciones, permiten una retroalimentación en el proceso, lo que se puede utilizar para perfeccionar la innovación en los procesos de la comunicación, como la conexión con el público y construir relaciones sólidas. Por ejemplo, una empresa que está desarrollando un nuevo producto puede utilizar la comunicación bidireccional para recopilar comentarios de clientes potenciales y realizar ajustes al producto en función de sus comentarios, y en dentro de la organización, a través de canales bidireccionales, recolectar datos que permitan tomar decisiones en beneficio de los colaboradores.

La bidireccionalidad crea espacios para que los colaboradores no solo sean receptores de la información, sino que también participen con sus opiniones y se generen diálogos, de lo contrario y como lo afirma Villaverde (2019), la comunicación unidireccional se reduce a la transmisión de información.

**Pregunta 9:** ¿La comunicación interna contribuye a fortalecer la cultura organizacional y los valores de la empresa?

**Figura 10.**

*CI contribuye a fortalecer la cultura organizacional y los valores de la empresa*



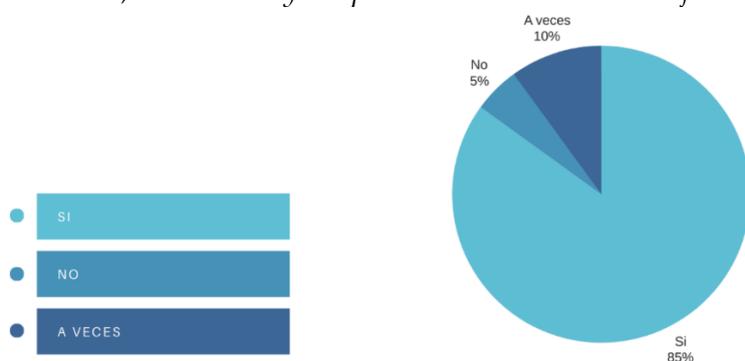
**Fuente:** Elaboración propia (2024).

El 100% de los entrevistados responden que la comunicación interna contribuye al fortalecimiento de la cultura organizacional y a sus valores, por tanto se puede concluir que la cultura organizacional se encuentra fuertemente ligada con la comunicación interna, de acuerdo con Alvarado & Cabezuelo (2022), “la comunicación interna es una herramienta fundamental y transversal a la hora de constituir, desarrollar y sostener en el tiempo una organización” (p.65), de manera que la comunicación interna no solo actúa como un medio para transmitir información, sino que también juega un papel crucial en el desarrollo y mantenimiento de una cultura empresarial cohesiva y productiva. Así se define la actuación de la comunicación interna para proyectar las prácticas compartidas dentro de la organización, como son sus valores, misión y visión.

**Pregunta 10:** ¿Se promueven activamente la diversidad, la inclusión y la equidad a través de los mensajes de comunicación interna?

**Figura 11.**

*Diversidad, la inclusión y la equidad a través de los mensajes de CI*



**Fuente:** Elaboración propia (2024).

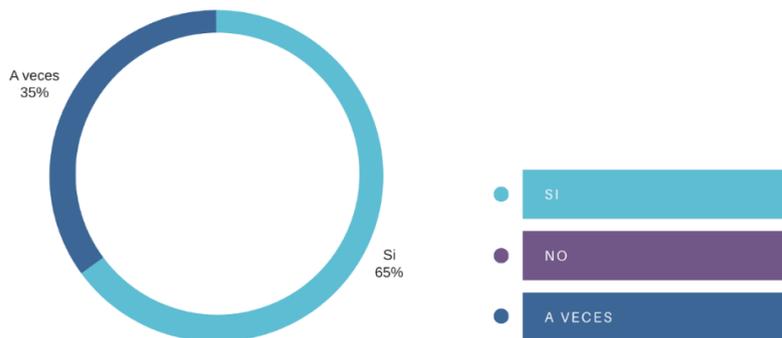
Los resultados indican que las organizaciones promueven la diversidad, la inclusión y la equidad a través de mensajes hacia su público interno, para crear un ambiente laboral respetuoso y que valore la diversidad de pensamiento y experiencias.

Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2022), relaciona las ventajas de un lugar de trabajo incluyente: acceso al talento y mayor innovación puesto que los colaboradores con experiencias diversas aplican enfoques diferentes para dar solución a un problema, de esta manera beneficiándose todos de un lugar de trabajo incluyente. Y siendo más específicos, cuando los mensajes son más inclusivos, la empresa se muestra atractiva, reteniendo el talento, ofreciendo nuevas oportunidades, asegurando la participación y representación de todas las personas en el proceso comunicativo y contribuyendo con la inclusión sociolaboral.

**Pregunta 11:** ¿Los colaboradores se sienten conectados con la misión, visión y valores de la empresa a través de la comunicación interna?

**Figura 12.**

*Colaboradores se sienten conectados con la misión, visión y valores de la empresa a través de la CI*



**Fuente:** Elaboración propia (2024).

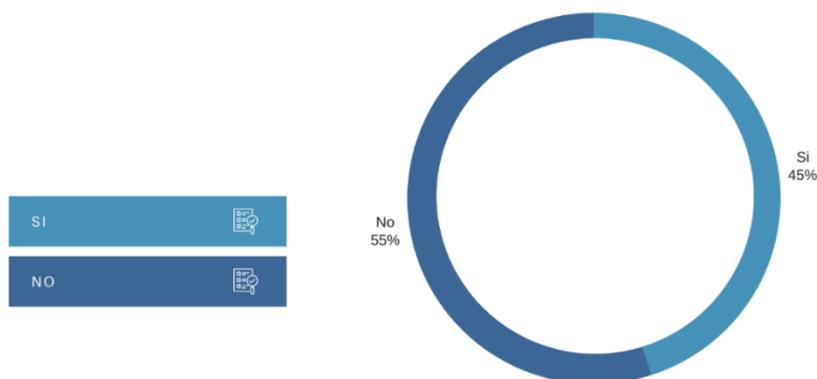
Los colaboradores de 13 de las 20 empresas encuestadas se sienten conectados con la misión, visión y valores a través de gestión de la comunicación interna. Esto indica que existe una comunicación clara y consistente de estos elementos clave en la identidad y dirección dentro la empresa y en todos los niveles organizativos, además si se suma el uso de diferentes canales de comunicación interna, como: correos electrónicos, reuniones, intranet, carteles, etc., e incluso apostar a la omnicanalidad para asegurarte de que todos los colaboradores estén informados y comprendan los objetivos de la empresa.

Además, es preocupante que 7 empresas no apuestan por la comunicación en este sentido, debilitando las prácticas que fortalezcan la cultura organizacional. Esto puede conducir a una falta de conexión emocional cuando no se entiende el propósito para el que fue contratado, lo que conduce a la desmotivación y falta de compromiso.

**Pregunta 12:** ¿La empresa realiza evaluaciones periódicas del impacto de sus actividades de comunicación interna en términos de sostenibilidad?

**Figura 13.**

*Evaluaciones periódicas del impacto de sus actividades de CI*



**Fuente:** Elaboración propia (2024).

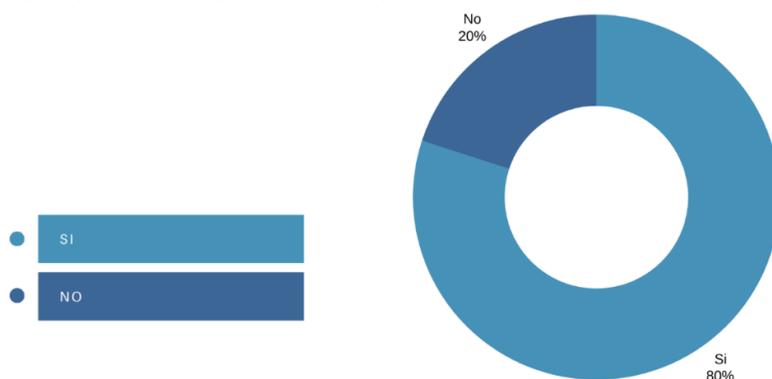
En cuanto al proceso de evaluación del impacto de la gestión de la comunicación interna, más del 50% de las empresas no lo realizan, lo que ponen en evidencia que, en términos de sostenibilidad, aún falta educar a las empresas y que adopten medidas en este sentido y de manera natural, ya que no es una opción, sino una forma de vida para asegurar su permanencia en el mercado.

Al establecer de manera periódica la evaluación se podrá determinar medidas correctivas que mejoren el flujo de la comunicación interna a largo plazo y contribuya de manera positiva al cumplimiento diario de las responsabilidades de cada colaborador. La evaluación permite conseguir una retroalimentación de los distintos públicos y una mejora continua de la estrategia (Xifra, 2007), incluso para tomar medidas correctivas que permitan una mayor efectividad de la comunicación.

**Pregunta 13:** ¿Se recopila y analiza regularmente el feedback de los colaboradores para identificar áreas de mejora en la comunicación interna?

**Figura 14.**

*Se recopila y analiza regularmente el feedback de los colaboradores*



**Fuente:** Elaboración propia (2024).

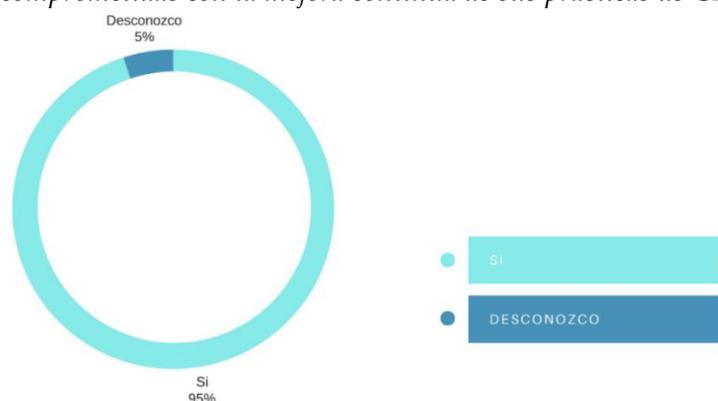
Con este resultado se destaca que las empresas en su mayoría (16 de ellas), recogen información valiosa de los colaboradores, con el fin de identificar las áreas de mejora. Esto significa que el mayor peso está en la opinión de su público interno, lo que permite identificar puntos estratégicos en las áreas que puedan ser más productivas de acuerdo a la experiencia de cada uno de ellos. Manayay y Ramos (2022), resaltan el impacto positivo del feedback en el rendimiento laboral, enfatizando en la importancia de su utilidad en la mejora del desempeño.

Aquellas organizaciones que proyectan sus esfuerzos en adaptarse a las necesidades y expectativas de sus colaboradores generan un mejor ambiente laboral y un exitoso cumplimiento de sus objetivos. Así lo corrobora Gallardo (2019), centrado en la efectividad de la comunicación, sugiere indirectamente la utilidad de la retroalimentación, como componente de la comunicación efectiva, es crucial para mejorar el desempeño laboral.

**Pregunta 14:** ¿La empresa está comprometida con la mejora continua de sus prácticas de comunicación interna en función de los resultados obtenidos?

**Figura 15.**

*Empresas comprometidas con la mejora continua de sus prácticas de CI*



**Fuente:** Elaboración propia (2024).

Según el criterio de los responsables de la comunicación organizacional, indican en su gran mayoría que, las empresas donde laboran están comprometidas en la mejora continua de sus prácticas de comunicación interna. Esto revela el compromiso para implementar cambios que fortalezcan la comunicación con y entre los colaboradores. La necesidad de las buenas prácticas en la comunicación interna es muy sentida por los colaboradores, ya que al final ser tomados en cuenta, mejora la productividad, además de alcanzar objetivos como: la creación de una cultura compartida, el sentido de pertenencia, el fomento de la confianza y la mejora de la organización.

Por lo tanto, el compromiso que tiene la organización con sus colaboradores es fundamental para establecer procesos de comunicación efectiva y contribuir a un mejor ambiente laboral.

## 4. Discusión

En el estudio enfocado en los indicadores de comunicación interna, se buscó determinar a través de las voces de los expertos (Argentina, Perú, Colombia y Chile) y la opinión de los comunicadores de Ecuador, cuáles son los indicadores para la sostenibilidad de la gestión de la comunicación interna en empresas privadas del Ecuador; tomando en cuenta que la CI es un elemento vital para comprometer a los públicos internos con la empresa.

La sostenibilidad en la comunicación interna fortalece el compromiso de los colaboradores, debido a los colaboradores deben conocer cómo actúa la empresa para cumplir con sus fines; en este sentido, se determina que es necesario “mantener a los clientes internos informados en temas comerciales y corporativos, por medio de diversos canales y medios de comunicación implementados para generar cultura y sentido de pertenencia”, esto se afianza con lo que Forero Buitrago (2022) establece, es decir, es necesario tener un “diálogo abierto y público para dar a conocer las actuaciones y resultados de una empresa, asociado a las acciones que emprende para contribuir al contexto en el que se desempeña” (p. 50). Por ende, es vital que las organizaciones deben tomar en cuenta las expectativas de sus partes interesadas, mejorando así la comunicación y la colaboración interna; esto genera un beneficio mutuo entre empresa – colaborador.

En este contexto, se determinaron cuáles son los KPI's o métricas en la comunicación interna, en este sentido, tanto encuestas como las entrevistas han identificado que es necesario que se realicen encuestas anuales a los empleados, se reconozca el nivel de satisfacción; y de acuerdo con la investigación desarrollada por Rivero Hernández (2015) estas métricas se afianzan ya

que en este estudio se considera importante que “cada institución desarrolle actos y prácticas evaluativas de su sistema de comunicación de forma regular” (p. 30) ya que la evaluación y el control aportan al reconocimiento del trabajo realizado y la valorización de empresa en la toma de decisiones y la aceptación de los colaboradores.

Además, es importante mencionar, que, en base a las métricas para identificar el aporte de la sostenibilidad de la comunicación interna, los aportes de las encuestas, se determina que la promoción del trabajo en equipo, la participación de los colaboradores fortalece la CI. Uno de los resultados en el informe de Gallup (2017), establece que el compromiso de los colaboradores es cuando están muy involucrados y entusiasmados con su trabajo y lugar de trabajo, y eso depende en gran parte del buen liderazgo que se ejerza dentro de la empresa, que fomente la participación, que brinde oportunidades de desarrollo y crecimiento e incluso el fomento de un ambiente de trabajo inclusivo, respetuoso y colaborativo.

## 5. Conclusiones

Una vez realizado y aplicado las respectivas técnicas de investigación se concluye que la comunicación interna juega un papel importante para la consecución de los objetivos organizacionales, ya que fomenta en el personal un compromiso con la organización. Al decir de Zapata (2018), define a la comunicación interna como el conjunto de todas las actividades que una empresa realiza para crear y mantener las buenas relaciones entre sus integrantes, es por ello que se sugiere que exista buenas relaciones entre el personal de manera continua, para ellos las empresas deben establecer canales factibles para tener acceso a la información, y a la vez que los integrantes se sienta escuchado, y que su opinión sea considerada para la ejecución de acciones y toma de decisiones, debido a que, los empleados que están informados se sienten más satisfechos y comprometidos con la organización.

Podemos destacar en el presente estudio que la participación en reuniones o iniciativas dentro de las organizaciones construye un ambiente positivo y mejora el compromiso laboral, debido a que estos espacios generan la participación y representación de los empleados en el proceso comunicativo, y gracias a ello se establece un ambiente de trabajo inclusivo, respetuoso y colaborativo. Además, es indispensable que en las reuniones se promueva una comunicación abierta con base en el respeto, transparencia y participación, que valore la diversidad de pensamiento y experiencias, del mismo modo Alvarado & Cabezuelo (2022), afirma que: la comunicación interna es una herramienta fundamental y transversal a la hora de constituir, desarrollar y sostener en el tiempo una organización.

La motivación favorece activamente a la gestión de la comunicación interna debido a que promueve una satisfacción individual y por ende aumenta la proactividad de sus colaboradores para generar acciones que permitan el cumplimiento de los objetivos organizacionales de manera placentera, basado en un comportamiento favorable. Para incrementar la motivación organizacional es indispensable que el personal se sienta valorado, reconocido y escuchado mediante canales de comunicación bidireccional entre todos los niveles de la organización. Además, cuando existe positivamente acciones que motiven a los empleados, estas fortalecen la cultura organizacional de manera cohesiva y productiva.

El presente estudio refleja una fuerte inclinación en los procesos de comunicación interna hacia las nuevas tendencias digitales, las organizaciones se proyectan a una gestión responsable ya que los beneficios son múltiples: genera una sostenibilidad ambiental, reducción de costos, rapidez, eficiencia, productividad, entre otros. Michael Porter (1980) destaca la importancia sobre cadenas de valor y estrategias de costos y como pueden ayudar a optimizar recursos de manera efectiva. La digitalización de documentos, las reuniones virtuales, las campañas

digitales, la educación y sensibilización, son algunas acciones que fortalecen las buenas prácticas sostenibles en todas las áreas de la organización. Además, estas acciones contribuyen de manera positiva a la cultura organizacional, el compromiso de los colaboradores y la reputación corporativa.

En cuanto a lo analizado se concluye que para las organizaciones es necesario conocer e identificar de manera oportuna las fortalezas y debilidades en sus procesos de comunicación interna como: la claridad de los mensajes, la frecuencia de la comunicación, los canales utilizados, la participación de los colaboradores, entre otros; con el fin de desarrollar relaciones sostenibles a largo plazo, para ello se requiere el uso de métricas específicas que puedan determinar los principales indicadores de la comunicación interna de acuerdo a la naturaleza y contexto de cada organización. Entre las métricas más utilizadas por las organizaciones para evaluar los indicadores de la comunicación se puede identificar las siguientes: encuestas, focus group, entrevistas, monitoreo del uso de herramientas. Es necesario destacar que el análisis de las métricas es una parte fundamental para evaluar el rendimiento de diversas actividades y procesos dentro de las organizaciones.

## 6. Referencias

- Carro Suárez, J., Sarmiento Paredes, S. y Rosano Ortega, G. (2017). *La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. Estudios Gerenciales*, 33(145), 352-365. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>
- Claro, C., Ayala, M. y Barros, J. (2022). *Comunicación interna: caracterización y análisis de trabajo realizado por empresas que pertenecen a ranking Great Place to Work Chile. Anagramas Rumbos Y Sentidos De La Comunicación*, 21(41), 1-27. <https://doi.org/10.22395/angr.v21n41a4>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Perla Abigail, G. J. (2019). *El feedback y su relación con la efectividad de la comunicación organizacional en la empresa Constructora e Inversiones Panta & Samillan EIRL, Piura – 2018*. [Tesis de grado]. Universidad César Vallejo.
- Deloitte. (2017). *Reescribiendo las reglas para la era digital. Tendencias Globales en Capital Humano 2017*. Deloitte University Press <https://bit.ly/45unjZ8>
- Forero Buitrago, D. (2022). *Comunicar la sostenibilidad: de la estrategia corporativa a la gestión de la reputación*. Protección y seguridad. <https://bit.ly/3yu4wkA>
- Gallup. (2017). *Global Emotions Report*. Gallup Consulting. <https://bit.ly/4ev9kqc>
- Hengeveld, M. (2016). *Employees telling your story. The effects of employee testimonials and pictures in storytelling on several brand concepts*. [Tesis de maestría]. University of Twente. Repositorio essay. utwente
- López, P. L. (2004). Población, muestra y muestreo. *Punto Cero*, 9(8), 69-74. <http://www.scielo.org.bo/pdf/rpc/v09n08/v09n08a12.pdf>
- Mata, M. C., y Macassi, S. (1997). *Cómo elaborar muestras para los sondeos de audiencias. Cuadernos de investigación* (Vol.5). Aler.

- Manayay, J. y Ramos, D. (2022). *Feedback como método para mejorar el rendimiento laboral en los trabajadores de la empresa JT Amazon Cargo E.I.R.L., Chiclayo* [Tesis de grado]. Repositorio de la Universidad César Vallejo.
- Nestlé. (s.f.). *Nuestra estrategia*. Nestlé.
- Núñez Moscoso, J. (2017). Los métodos mixtos en la investigación en Educación: Hacia un uso reflexivo. *Cadernos de Pesquisa*, 47(164), 632-649. <https://bit.ly/3KQg04z>
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. <https://bit.ly/4c6jv2H>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2022). *Las ventajas de un lugar de trabajo incluyente*. <https://bit.ly/2UbmcZ9>
- Perdiguero, M. (2022). *Apoyo administrativo a la gestión de Recursos Humanos*. IC Editorial.
- Porter, M. E. (1980). *Extracts from Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. The Free Press USA.
- Rivero Hernández, M. (2015). Control y evaluación de la comunicación en empresas y organizaciones cubanas: Una propuesta para su abordaje. *Razón y Palabra*, 92, 1-39. <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199543036016.pdf>
- Rodríguez, J. (2017). *Gestión de la comunicación interna en las Universidades del Ecuador* (Tesis de grado). Universidad Técnica Particular de Loja. RiUTPL.
- Vilanova-Giralt, N. (2016). *Micropoderes. Comunicación interna para empresas con futuro*. Plataforma Editorial.
- Villaverde, C. (2019). *Comunicación bidireccional: qué es y cómo conseguirla en redes sociales*. Capitalismo Consciente.
- Xifra, J. (2007). *Técnicas de las Relaciones Públicas*. UOC.
- Zapata, L. (2018). *Blog: 20 ideas para mejorar la Comunicación Interna*. <https://bit.ly/4ev9fTq>

**AUTOR/ES:****Mónica Abendaño Ramírez:**

Universidad Técnica Particular de Loja.

Magíster en Dirección en Comunicación, DirCom. En la actualidad es parte del Departamento de Ciencias de la Comunicación como Docente Investigadora en la línea de Comunicación Interna. Cocreadora de DialogusCI, la red virtual de Comunicación Interna en Iberoamérica y directora ejecutiva de AECl, Asociación Ecuatoriana de Comunicación Interna.

[mabendano@utpl.edu.ec](mailto:mabendano@utpl.edu.ec)

**Orcid ID:** <https://orcid.org/0000-0001-9549-8996>

**Nelly Guamán Guadalupe:**

Universidad Técnica de Ambato.

Estudiante de Doctorado en la Universidad Autónoma de Barcelona (España). Máster en Investigación en Comunicación y Periodismo por la Universidad Autónoma de Barcelona (España). Licenciada en Comunicación Social por la Universidad Técnica Particular de Loja (Ecuador). Docente a tiempo completo en la carrera de Comunicación de la Universidad Técnica de Ambato (Ecuador). Trabaja las líneas de investigación relacionadas con la comunicación, políticas públicas de comunicación y comunicación corporativa.

[ng.guaman@uta.edu.ec](mailto:ng.guaman@uta.edu.ec)

**Orcid ID:** <https://orcid.org/0000-0002-5380-8877>

**Jehocasta Fierro Cueva:**

Universidad Técnica Particular de Loja.

Relacionista Pública, Abogada, Comunicadora Social y Máster en Dirección de Comunicación. Actualmente, se desempeña como responsable de sostenibilidad en Plan International, es una ONG que trabaja por los derechos de la niñez y la igualdad de las niñas, y como docente invitada de la Universidad Técnica Particular de Loja.

[jcfierro2@utpl.edu.ec](mailto:jcfierro2@utpl.edu.ec)

**Orcid ID:** <https://orcid.org/0009-0005-4670-442X>