

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

FACULTAD DE CIENCIAS Y ARTES DE LA COMUNICACIÓN



El bienestar laboral como parte de la estrategia de comunicación interna
en empresas de Lima Metropolitana luego del periodo de pandemia en
Perú

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Comunicación
para el Desarrollo que presenta:

Angie Darlene Caroline Valle Jayo

Asesora:

Claudia Arestegui Buscaglia

Lima, 2025

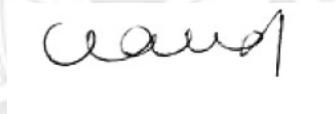
Informe de Similitud

Yo, **Claudia Arestegui Buscaglia**, docente de la Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora de la tesis titulada **El bienestar laboral como parte de la estrategia de comunicación interna en empresas de Lima Metropolitana luego del periodo de pandemia en Perú** de la autora **Angie Darlene Caroline Valle Jayo**, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 18 %. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el [05/05/2025](#)
- He revisado con detalle dicho reporte de la tesis, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

San Miguel, 5 de mayo de 2025

Apellidos y nombres del asesor: Arestegui Buscaglia, Claudia	
DNI: 43076082	Firma 
ORCID: https://orcid.org/0009-0000-4162-2269	

Dedico esta tesis a los sueños de mis padres y a mi hermano, quienes me apoyaron en toda mi carrera y me impulsan día a día a seguir cumpliendo mis metas.

A todas las tesistas que, como yo, están convirtiéndose en las primeras mujeres universitarias licenciadas en su línea familiar; es un honor para nuestras madres, abuelas y ancestas que soñaron con hacer realidad este logro.



AGRADECIMIENTOS

La siguiente investigación es un gran logro académico que no hubiera sido posible sin el apoyo y acompañamiento de todas las personas que creyeron en mí. En primer lugar, quiero agradecer a mi familia, a Regulo, Mary, Kevin, mi tía Aedy, mis mascotas Jimena y Chop y a mis primas, quienes me enseñaron a ser paciente conmigo misma y cuyo amor me ha fortalecido de diversas maneras.

En segundo lugar, agradezco a mi asesora Claudia Arestegui, quien me escuchó y entendió en mis bloqueos al redactar esta tesis, y cuya orientación fue valiosa para culminar este proyecto. Asimismo, expreso mi gratitud a mis profesoras que día a día me inspiran a seguir actuando por pasión y con mucha honestidad.

En tercer lugar, extiendo mis agradecimientos a mis amigas y amigos, Daniel, Ibet, Huachita, Marce, Herrera, Aeylin, quienes me acompañaron en la carrera; entre risas y conversaciones, me demostraron su amor en forma de abrazos, palabras de aliento y llantos compartidos. A Lau, Eva y mis voluntarias/os de Oprosoc, quienes me demostraron que un espacio laboral también puede ser un lugar seguro. Con ustedes me alegra compartir este logro.

Extiendo mis agradecimientos a las personas que accedieron a ser entrevistadas, quienes con mucha predisposición me brindaron no solo la información necesaria para esta investigación, sino que me aconsejaron de manera personal y laboral.

Finalmente, estoy profundamente agradecida con mi yo de 17 años quien no sabía si iba a lograr tanto, gracias por no rendirte, por aceptar los errores y por confiar en ti misma. Definitivamente, esta investigación está llena de perseverancia y mucho orgullo, porque sé que me mantuve fiel a mis creencias y valores a pesar de todo.

Resumen

La investigación busca analizar a la comunicación interna como un campo estratégico para la construcción de iniciativas orientadas al fortalecimiento del bienestar de los colaboradores en las empresas de Lima Metropolitana. Este tema surge en un contexto de postpandemia, situación que supuso cambios en las formas de trabajo, por lo que se vuelve clave salvaguardar una experiencia satisfactoria desde el ámbito laboral. Por ello, se plantea la siguiente pregunta: ¿Cómo las estrategias de comunicación interna influyen en la percepción de bienestar laboral de los colaboradores de las empresas de Lima Metropolitana?

Para responderla, se realizaron diez entrevistas semiestructuradas a analistas de comunicación interna de distintos rubros empresariales. A partir de sus perspectivas, se pudo explorar que las estrategias de comunicación interna, en conjunto con la cultura organizacional, son herramientas fundamentales para la gestión de relaciones interpersonales y la capacitación de líderes en sus empresas. Como resultados principales, se identifican efectos positivos en la fidelización de los públicos internos y en el fortalecimiento de la reputación empresarial. Asimismo, se evidencia que el sentido de pertenencia, a través de la comunicación interna, es un factor fundamental para consolidar los demás factores del bienestar laboral: la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la motivación laboral.

Palabras clave: Comunicación interna, estrategia de comunicación, bienestar laboral, empresas, sentido de pertenencia.

Abstract

The research aims to analyze internal communication as a strategic field for developing initiatives focused on strengthening employee well-being in companies in Lima Metropolitana. This study emerges in a post-pandemic context, a situation that involved changes on work arrangements, which is why safeguarding a satisfying work experience has become essential. Therefore, the following question is posed: How do internal communication strategies influence the perception of work well-being among employees of companies in Lima Metropolitana?

To address this question, ten semi-structured interviews were conducted with internal communication analysts from different business sectors. From their perspectives, it was possible to explore that internal communication strategies, in conjunction with organizational culture, are fundamental tools for managing interpersonal relationships and training leaders. As main results, positive effects are identified in employee loyalty and strengthen corporate reputation. Furthermore, it is evident that the sense of belonging, facilitated through internal communication, becomes a fundamental factor in reinforcing the elements of workplace well-being: job satisfaction, organizational commitment, and work motivation.

Keywords: Internal communication, communication strategy, job well-being, companies, sense of belonging.

Índice

Introducción	1
CAPÍTULO I: El problema de investigación	3
1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.2. Hipótesis	5
1.3. Objetivos.....	6
1.4. Justificación	6
CAPÍTULO II: Marco teórico.....	8
2.1. Comportamiento organizacional.....	8
2.1.1. Comportamiento a nivel organizacional	9
2.1.2. Comportamiento a nivel grupal	11
2.1.3. Comportamiento a nivel individual	12
2.2. Estrategias de comunicación interna.....	14
2.3. Recursos de comunicación.....	17
2.4. Bienestar laboral	18
2.4.1. Compromiso organizacional	19
2.4.2. Motivación laboral.....	21
2.4.3. Sentido de pertenencia	23
2.4.4. Satisfacción laboral.....	24
2.5. Rol del liderazgo en la percepción del bienestar laboral	26
CAPÍTULO III: Marco metodológico	29
3.1. Enfoque.....	29
3.2. Tipo de investigación.....	29
3.3. Alcance	30
3.4. Unidad de análisis y unidad de observación	30
3.5. Técnicas e instrumentos de investigación.....	36
3.6. Procesamiento de datos.....	36
3.7. Consideraciones éticas	37
3.8. Matriz de consistencia.....	38
CAPÍTULO IV: HALLAZGOS Y DISCUSIÓN	40
4.1. Hallazgos.....	40
4.1.1. Coherencia cultural a nivel organizacional.....	42
4.1.2. El rol del liderazgo a nivel grupal en la percepción de bienestar	46
4.1.3. La diversidad importa y aporta a nivel individual	50
4.1.4. La comunicación interna impacta en la percepción de bienestar laboral.....	54

4.1.4.1. Escuchar para seguir motivando al equipo	54
4.1.4.2. Una cultura de compromiso facilita la convivencia.....	56
4.1.4.3. El sentido de pertenencia como el factor más importante para lograr la satisfacción laboral.....	60
4.2. Discusión.....	64
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71
Conclusiones	71
Recomendaciones	73
Limitaciones.....	74
Referencias bibliográficas.....	76
Anexos	83



Introducción

Para la primera mitad del año 2023, en Perú se habían presentado 911 330 casos de personas con trastornos de salud y problemas psicosociales (Redacción Gestión, 2023). Dicha situación llama la atención, puesto que hubo un aumento de 20 % en los casos sucedidos en el 2022. Ipsos (2023) realizó una encuesta en la que el 70 % de peruanos señaló haberse sentido estresado al punto de que afectaba su vida cotidiana, mientras que un 74 % sintió que el estrés los llevó a sentir que no podían lidiar con la situación. En la misma encuesta realizada por Ipsos (2023), el 58 % de peruanos expresó que en algún punto se sintió estresado, lo cual impidió que pudieran trabajar efectivamente.

Como parte de la solución, es necesario mirar los aspectos en los que se desenvuelve la persona, y uno de ellos es el ámbito laboral. En un estudio realizado por Wellbeing Diagnostic y Global Benefits Attitudes (2022), que explora lo que piensan los empleadores y empleados de América Latina sobre el bienestar emocional, se pudo observar que el 94 % de los empleadores afirmaba aceptar al bienestar como una preocupación a cuidar en los próximos tres años. Para ello, elaboran campañas para desestigmatizar los problemas de salud mental, brindan soluciones virtuales, entre otras acciones para enfrentar las consecuencias que trajo la pandemia a sus trabajadores. Asimismo, se emplean mediciones del estrés en sus empleados para poder implementar algún programa de asistencia bajo un plan o estrategia de acciones en toda la empresa u organización. Frente a ello, solo el 42 % de los empleados de estas empresas considera que los recursos y las iniciativas de su empresa han contribuido en su salud mental.

En ese sentido, se busca que las empresas puedan ejercer su rol de cuidadoras del bienestar y salud mental de sus colaboradores para contrarrestar la situación. Ante ello, la Comunicación para el Desarrollo puede contribuir al campo de la Comunicación Organizacional para brindar una visión más sensible de la comunicación como herramienta de gestión de relaciones

interpersonales en el ámbito laboral. En ese sentido, la siguiente investigación tiene el propósito de realizar un análisis exploratorio en las percepciones de las analistas de comunicación interna y/o cultura sobre la influencia de las estrategias de comunicación interna en los factores del bienestar laboral de los colaboradores en empresas de Lima Metropolitana. A su vez, se pretende entender cómo la cultura organizacional se complementa con la comunicación interna para amplificar sus efectos en el bienestar laboral a través de la aplicación de recursos comunicacionales. En ese sentido, se busca conocer las diversas acciones que ejecuta una empresa para seguir mejorando la experiencia laboral a través de una comunicación estratégica.

El presente documento está compuesto de cinco capítulos. En el primer capítulo, se explica el trasfondo en el que se desarrolla esta investigación para poder presentar el tema, que es la influencia de la comunicación interna en la percepción de bienestar en los colaboradores. Asimismo, se presenta la pregunta principal que guía a dos preguntas específicas, y se da a conocer los objetivos e hipótesis que luego serán comprobados con el recojo de información.

El segundo capítulo consiste en una revisión teórica de los principales conceptos que ayudarán a interpretar los resultados luego de aplicar las herramientas. Principalmente se encuentra el comportamiento organizacional, estrategias de comunicación interna, recursos de comunicación y bienestar laboral. El tercer capítulo explica la metodología para llevar a cabo la investigación y las herramientas que ayudarán a procesar los datos en el cuarto capítulo, el cual consiste en la interpretación de lo recabado junto a la teoría manejada a lo largo de la investigación. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones a tomar en cuenta para futuras investigaciones en el campo de la comunicación interna.

CAPÍTULO I: El problema de investigación

1.1. Planteamiento del problema

A raíz de las consecuencias que trajo el periodo de pandemia, surgen estudios sobre el bienestar laboral en Lima; uno de ellos es la investigación realizada por la Consultora Dench, cuyo resultado más importante fue que el 66 % de los colaboradores afirmaba que sus centros de labores no realizaban ninguna actividad de bienestar que los ayude a despejar el estrés y minimizar el impacto que ha generado la pandemia (Redacción Gestión, 2022). Para dicho contexto, más del 30 % de trabajadores había presentado un nivel de riesgo alto en su salud mental para el 2020, lo que había ocasionado alteraciones de sueño, cambios en el apetito, mayor nerviosismo y tensión, agravamiento de los dolores de cabeza, entre otras afecciones.

Para el año 2021, se promulgó una ley que declara a la salud mental como necesidad e interés público, cuyo artículo 2 señala que los empleadores deben desarrollar e implementar estrategias institucionales que promuevan actividades de carácter preventivo en relación con los riesgos psicosociales que afectan a sus trabajadores (Ley 31123, 2021). Asimismo, se han realizado investigaciones que explican cómo el entorno laboral puede afectar positiva o negativamente al trabajador: "Es necesario que las organizaciones reconozcan, como parte de su responsabilidad social, el cuidar y propiciar un clima que favorezca la reciprocidad y compromiso moral, el afecto positivo hacia la organización y la identificación de sus colaboradores con los principios y valores organizacionales" (Fonseca y Cruz, p. 135, 2019).

Garzón et al (2020) señalan que cuando una persona que manifiesta disconformidad con su entorno laboral, esto afecta negativamente en su satisfacción laboral; caso contrario, se incrementan los niveles de salud, bienestar, autoestima y rendimiento organizacional. En ese sentido, los autores concuerdan en que, si el bienestar se ve afectado, el desarrollo de la

organización también, lo cual se puede manifestar en una toma de decisiones no efectiva y el aumento del ausentismo.

A raíz de la adopción de nuevas medidas debido a la pandemia, el teletrabajo conllevó a la aparición de una nueva cultura que conlleva a entender las diferentes realidades de los colaboradores y los riesgos que pueden aparecer en estas; por ello, para Fonseca y Cruz (2019) las condiciones laborales cobran protagonismo al ser un medio por el que satisfacen necesidades inmediatas y de socialización de los colaboradores. Hernández y Chunga-Liu (2024) señalan que transformación trajo consigo beneficios y efectos negativos en el bienestar de los colaboradores. Si bien el trabajo híbrido o virtual facilitó el balance entre la vida personal y laboral, también se vieron efectos adversos como la falta de comunicación de pares, el aislamiento, la autoexigencia, la acentuación de las brechas de género, entre otras.

En esa misma línea, Hernández y Chunga-Liu (2024) recalcan que es sustancial que las empresas puedan emplear políticas de trabajo flexible para influenciar positivamente en el equilibrio de la vida laboral, ya que permite reconocer las necesidades particulares de sus colaboradores. Esta nueva perspectiva plantea retos a las empresas en términos de comunicación interna, puesto que esta disciplina permite a las empresas poder “gestionar el apoyo necesario para los colaboradores, fortaleciendo un lugar de trabajo productivo e inclusivo” (Salgado, 2022) con el fin de construir vínculos de confianza, compromiso y hacer frente a situaciones como el ausentismo, la agravación de trastornos preexistentes y el aumento del *burnout* o estrés laboral.

En ese sentido, la siguiente investigación busca explorar las diversas estrategias de comunicación interna ejecutadas por las empresas del Perú desde las perspectivas de sus analistas de comunicación y/o de cultura para indagar sus efectos en el bienestar laboral. Asimismo, desde el campo de la comunicación organizacional, es sustancial identificar los

elementos que contribuyen al ambiente laboral de manera positiva. Por lo tanto, se plantea lo siguiente como pregunta de investigación: ¿Cómo las estrategias de comunicación interna influyen en la percepción de bienestar laboral de los colaboradores de las empresas de Lima Metropolitana?

Para lo cual se formulan las siguientes preguntas específicas:

1. ¿Qué factores son esenciales en la percepción de bienestar laboral de los colaboradores de las empresas de Lima?
2. ¿Qué elementos del comportamiento organizacional en las empresas de Lima fortalecen los factores esenciales en la percepción de bienestar laboral de sus colaboradores?

1.2. Hipótesis

Respecto a la pregunta general, se plantea que las estrategias de comunicación interna permiten que la gestión de los elementos intangibles ofrecidos por las empresas sea reforzada mediante recursos comunicacionales aplicados en los tres niveles del comportamiento organizacional. Asimismo, las estrategias de comunicación interna refuerzan los factores esenciales del bienestar de los colaboradores al considerar sus particularidades en la transmisión de los mensajes. Ello permite que la recepción de los mensajes interpele en los colaboradores y afecte positivamente en su bienestar, según las analistas de comunicación interna y/o cultura.

En cuanto a la primera pregunta específica, dentro de la conformación de la percepción de bienestar laboral de los colaboradores de las empresas de Lima Metropolitana se observan factores esenciales como el compromiso organizacional, el sentido de pertenencia, la motivación y la satisfacción laborales; los cuales son tomados en cuenta cuando los colaboradores realizan una autoevaluación de su experiencia laboral, la cual tiende a ser positiva según las analistas de comunicación interna y/o cultura.

Finalmente, en la segunda pregunta específica, se observa que la cultura organizacional, el liderazgo transformacional y gestión de la diversidad de talento humano para innovar constantemente constituyen elementos clave en los tres niveles del comportamiento organizacional de las empresas de Lima Metropolitana. La gestión de estos elementos permite que los colaboradores se sientan integrados y genuinamente apreciados por sus líderes y su empresa según las analistas de comunicación interna y/o cultura.

1.3. Objetivos

Para llevar a cabo la siguiente investigación, se ha definido el siguiente objetivo general: Explicar la influencia de las estrategias de comunicación interna en la percepción de bienestar laboral de los colaboradores de las empresas de Lima Metropolitana.

Para ello, se proponen los siguientes objetivos específicos:

Objetivo específico 1: Determinar los factores esenciales en la percepción de bienestar laboral de los colaboradores de las empresas de Lima Metropolitana.

Objetivo específico 2: Determinar los elementos del comportamiento organizacional de las empresas de Lima Metropolitana que fortalecen a los factores esenciales en la percepción de bienestar laboral de sus colaboradores.

1.4. Justificación

Por un lado, desde el campo de la comunicación organizacional, se busca entender la relación entre la comunicación interna y el fortalecimiento del bienestar laboral con el fin de ampliar el conocimiento sobre la aplicación de estrategias innovadoras y creativas que puedan servir de referencia a otras empresas que deseen mejorar tanto su cultura como su clima organizacional. Asimismo, en este escrito, se aborda al bienestar laboral desde el enfoque de desarrollo de capacidades y libertades humanas que, como Nussbaum (Colmenarejo, 2016) señala, va más

allá de considerar al trabajo solo desde el aspecto económico. Por lo tanto, se lo aborda considerando el nivel de calidad de vida que se construye en los espacios laborales y cómo influye en el desenvolvimiento de los colaboradores.

Esta investigación permite constatar lo estratégico de la comunicación interna para incentivar el desarrollo personal de los miembros de una empresa; es decir, se busca evidenciar que centrarse en el fomento del bienestar de los miembros causa dos efectos principales: por un lado, pensar en el desarrollo humano a partir de la concepción de la salud integral, física y mental, conlleva al correcto ejercicio de los derechos laborales, que las leyes peruanas amparan. Por otro lado, promueve la fidelización de los colaboradores para el logro de los objetivos empresariales y el fortalecimiento de la imagen externa, lo cual se convierte en una inversión a largo plazo.

Finalmente, a partir de los resultados de la investigación, se desea dar cuenta de las posibilidades que existen para seguir mejorando los espacios laborales especialmente para quienes inician su vida laboral dentro de empresas. Se espera que las conclusiones de este escrito sean tomadas en cuenta para brindar experiencias laborales que valoren el capital humano a partir del cuidado de su bienestar integral. Asimismo, se busca incentivar cambios en los modelos de liderazgo, e impulsar que las empresas introduzcan cambios con la llegada del trabajo remoto e híbrido.

CAPÍTULO II: Marco teórico

2.1. Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional es una disciplina que está asociada a la administración, pero es observada desde diversas áreas de estudio como la Sociología, las Ciencias Sociales y entre estas se encuentra la Comunicación. Desde esta, Valencia y Castaño (2022) lo definen como el sistema articulador que permite, sobre la base del intercambio de experiencias, conocimientos, emociones y pensamientos, la creación de sistemas de sentidos que contribuyen al logro de los objetivos empresariales. Asimismo, los procesos de intercambio de mensajes, sean verbales o no verbales, integran un conjunto de técnicas y actividades mediante diferentes estrategias de comunicación.

Robbins y Judge (2009) plantean que su objeto de estudio es analizar lo que las personas hacen dentro de una empresa u organización, no solo con lo relacionado al ejercicio de trabajar sino con las distintas relaciones que se puedan entablar en el espacio laboral. Goldhaber (citado en Pinto, 2017) señala que cumple funciones como es la informativa y la relacional mediante mensajes verbales o no verbales. Asimismo, Valencia y Castaño (2022) añaden cuatro funciones:

- Ejercer control sobre el comportamiento y actitudes de los miembros de una organización
- Generar motivación y abrir espacios de expresión emocional
- Obtener información y datos necesarios para la toma de decisiones efectiva
- Hacer felices a los miembros de una organización permitiéndoles crecer personalmente, cumplir metas y propósitos de vida

En ese sentido, esta disciplina busca observar y analizar las relaciones entre miembros para medir el impacto de estas en el desempeño de la organización y el logro de sus objetivos

estratégicos. Por consiguiente, para analizar a profundidad las maneras como se relacionan los colaboradores con la empresa a la que pertenecen, se realizará un recorrido teórico por los tres niveles de análisis que integran el comportamiento organizacional.

2.1.1. Comportamiento a nivel organizacional

Desde este nivel se filtra la comunicación en todos los canales y espacios que existen en una empresa, sean formales o informales, y la transmisión de mensajes es acompañada por recursos comunicacionales que pretenden retroalimentar, simplificar y escuchar. Este nivel comprende elementos como la identidad, visión, misión, valores, las políticas y procedimientos, la cultura y la estructura organizacional. Respecto a la identidad, Brandolini et al (2009) señala que esta trasciende a las personas, pues es la suma de las características particulares de una empresa que hace que se diferencie de otras. Asimismo, es creada mediante su constante comunicación y se manifiesta a través de la cultura organizacional, la misión, la visión, los valores que promueven, así como por medio del patrón de comportamientos que es reproducido por los colaboradores.

En cuanto a la misión, tanto Brandolini et al (2009) como Robbins y Judge (2009) señalan que es la razón de ser de una empresa y orienta las actividades que una empresa realiza teniendo en cuenta la satisfacción de sus públicos interno y externos. Mientras que la visión es el futuro deseado que da sentido a las acciones realizadas en la organización al ser capaz de motivar, satisfacer el sentido de pertenencia, y brindar trascendencia personal y colectiva (Naranjo et al 2020). Gamboa (citado en Pinto, 2017) añade que mediante la visión se busca determinar un mediano o largo plazo para lograr los objetivos empresariales para lo que se necesita una estrategia operativa.

Los valores “son la representación de convicciones que dan fundamento a la comprensión de las actitudes y motivación de las personas” (Robbins y Judge, 2009, p. 117). Por lo que mientras más se ajusten los valores propios de los colaboradores a los valores organizacionales, mejor

será su desempeño y percepción de satisfacción. Asimismo, según Robbins y Judge (2009), los valores compartidos por los miembros de una organización influyen en factores como la motivación y el compromiso. Estos deben ser perceptibles desde el momento en que se da el proceso de selección, instancia en la que empieza la internalización de estos en las personalidades de los que en algún momento serán miembros.

Por otro lado, la cultura organizacional, según Brandolini et al (2009) y Robbins y Judge (2009), es una amalgama de valores, tradiciones, políticas, comportamientos, creencias manifestadas en comportamientos, y está asociada con el rendimiento y efectividad organizacional. Según Aliaga (1999) y Valencia y Castaño (2022), la cultura organizacional es el subsistema de creencias y significados que guían las prácticas y conductas de los miembros con el fin de asimilar su entorno y adaptarse a este. Además, consideran que la comunicación simétrica de la cultura organizacional permite que los miembros de una empresa se convierten en sus embajadores. En ese sentido, Castro y Díaz (2020) señalan que el fomento de una cultura de aprendizaje impacta en la satisfacción de los empleados mediante “acciones como facilitar la autonomía y toma de decisiones, reducir los comportamientos incívicos y aportar información sobre el desempeño" (p. 3), lo cual afianza la perduración de la empresa.

Calderón et al (2003) señala que la cultura organizacional tiene efectos importantes en la satisfacción, compromiso y estabilidad laboral al incrementar el sentido de pertenencia en todos los niveles, armonizar las acciones de la empresa, propiciar un cambio de actitudes a nivel individual y mejorar los niveles de productividad. Para Garzón et al (2020), la cultura organizacional alcanza su máximo nivel de competitividad junto al desarrollo organizacional para lo que se necesita cierto grado de compromiso. Para ello, “los procesos de comunicación apropiados facilitan la construcción de relaciones de confianza y transparencia indispensables

para el bienestar del empleado” (Calderón et al, 2003, p. 120), a su vez son indispensables para fortalecer el compromiso a través de una cultura organizacional centrada en los colaboradores.

2.1.2. Comportamiento a nivel grupal

Luthans (2008) señala que en este nivel se analiza la dinámica de los miembros de los equipos de trabajo, sean formales o informales, “en los que se sienten motivados, se perciben como un conjunto unificado e interrelacionado, y contribuyen según su disponibilidad en los procesos grupales y el establecimiento de acuerdos” (p. 307). La dinámica grupal se define en la medida en que observamos la naturaleza interna del grupo: su estructura, los procesos internos, cómo actúan entre miembros y con otros grupos; siendo la interacción, la proximidad y las actitudes comunes el principal foco de este nivel.

Según Kreitner y Kinicki (1997), Robbins y Judge (2009) y Berceruelo (2011), el desarrollo de los grupos va aumentando según el nivel de retroalimentación interpersonal que puedan recibir de manera positiva, pues ello les permite distinguir los roles, normas y funciones con las que deben desenvolverse. Asimismo, explican que el desempeño de un grupo depende del nivel de cohesión alcanzado, por lo que Robbins y Judge (2009) afirman que los grupos eficaces tienen miembros que creen en las capacidades de los demás, están comprometidos con el plan grupal, tienen experiencia en la resolución de problemas y en la toma de decisiones. No obstante, Luthans (2008) también señala que existen factores disfuncionales como la trasgresión de las normas grupales que genera ambigüedad, problemas de conformidad, polarización de actitudes, holgazanería grupal, entre otras.

Berceruelo (2011) señala que el éxito de la comunicación organizacional reside en la actitud que asumen los líderes de grupo, el compromiso de los distintos grupos y la confianza que puedan desarrollar por la organización o empresa. En ese sentido, Arbaiza (2017) señala que los líderes, como mediadores, deben comprender el comportamiento de los grupos y dirigirlos

hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales. Según Almenara et al (2005), los líderes son responsables de reconocer y gestionar las emociones en el trabajo, lo cual favorece la toma de decisiones, la creatividad y motivación en los miembros, así como mejora la capacidad de explicar y predecir conductas. Finalmente, como explica Luthans (2008), el liderazgo eficaz aumenta la eficacia de los grupos a través de la colaboración y la gestión de la diversidad en los equipos.

Según Valencia y Castaño (2022), el clima organizacional es el conjunto de percepciones compartidas sobre la realidad laboral, cuyo desarrollo se debe al ejercicio de un liderazgo positivo. Este a su vez sirve como medio para “reforzar la cultura corporativa [...] de modo que los empleados se sientan realizados y vinculados emocionalmente a la compañía y puedan ejercer voluntariamente como embajadores de su organización” (Castro et al, 2022, p. 381). En ese sentido, la autora plantea que una cultura de confianza y un clima de comprensión a través de la labor de los líderes, quienes asumen el rol de impulsores y coordinadores de los equipos, favorecen espacios de trabajo colaborativo y de escucha activa para promover el bienestar de los colaboradores.

2.1.3. Comportamiento a nivel individual

En este nivel, se va formando la imagen de las empresas en las experiencias de sus miembros (Brandolini et al, 2009), cuyos climas organizacionales configuran sus aptitudes, necesidades, creencias y percepciones. Por una parte, las capacidades intelectuales y físicas de los colaboradores deben ser gestionadas de tal manera que puedan ser aprovechadas y potenciadas para la realización de un trabajo óptimo. En ese sentido, Ortiz (2021) señala que es importante tener en cuenta que el deterioro laboral por el trabajo realizado puede aumentar el riesgo de actos peligrosos. Para ello, Aliaga (1999) explica que el análisis de las necesidades individuales permite entender las razones de motivación de los colaboradores; entre ellas se encuentra el

poder desempeñarse en ambientes heterogéneos que contribuyan a integrar nuevos conocimientos, habilidades y competencias.

Según Robbins y Judge (2009), “la aptitud influye de manera directa en el nivel de desempeño y satisfacción de un empleado, a través del ajuste entre su aptitud y el puesto” (p. 65). Tanto Robbins y Judge (2009) como Ortiz (2021) concuerdan en que el proceso de selección de personal es importante elegir los perfiles que guardan relación con los valores de la organización y ubicar estratégicamente a cada uno en un puesto donde se le podrá exigir objetivos que podrán cumplir. Ello también toma importancia cuando se dan decisiones de ascensos o transferencias, pues debe evaluarse críticamente el desempeño teniendo en cuenta que la elección debe armonizar con el puesto de trabajo futuro.

Por otra parte, Kreitner y Kinicki (1997) señalan que desde este nivel es importante controlar las percepciones que se puedan generar en el clima organizacional, como son los estereotipos: “El contacto entre grupos mezclados es la mejor técnica para reducir los estereotipos porque proporciona gente con datos más exactos sobre las características de otros grupos de personas” (p. 132). Por ello, la diversidad debe ser asumida como oportunidades socioculturales de aprendizaje, convivencia valiosa y trabajo colaborativo (Pinto, 2017). Desde el nivel organizacional, las políticas de las empresas tienen el deber de cohesionar y mejorar el ambiente laboral reconociendo los distintos puntos de vista que puedan generarse.

Desde el nivel grupal, el liderazgo efectivo influye en la capacidad de autonomía que pueda desarrollar el colaborador dentro de su equipo de trabajo con respecto a sus labores. Según Ortiz (2021) y Calderón et al (2003), la autonomía laboral es la libertad que le permite al colaborador ser capaz de tomar decisiones sobre cómo realizar su trabajo con creatividad y proactividad en un ambiente laboral donde la compasión y la confianza son impulsadas por los líderes (Castro et al, 2022). Ortiz (2021) resalta que, a mayor nivel de autonomía presente en

los miembros, mayor alcance de nivel de confianza, lo que repercute en que se sientan predispuestos a participar en la toma de decisiones y motivados a autogestionar su trabajo.

En ese sentido, la autonomía da cabida al *job crafting*, modalidad mediante la cual los miembros pueden interferir en su ambiente laboral al elegir las tareas a realizar, cuya finalidad es la redistribución de la carga laboral (Valencia y Castaño, 2022). Asimismo, en este nivel, se sientan las bases para una comunicación bidireccional, donde los miembros de la empresa se sienten parte del intercambio de información y perciben mayor equidad. Finalmente, se construye un clima organizacional positivo y de colaboración lo cual influyen en la motivación laboral y en la satisfacción laboral.

2.2. Estrategias de comunicación interna

La comunicación interna es el conjunto de actividades que mantienen informados, integrados y motivados a los colaboradores a través del uso de distintos medios de comunicación con el fin de fortalecer las relaciones interpersonales (Valencia y Castaño, 2022). En esa misma línea, Berceruelo (2011) define a la comunicación interna como una herramienta de gestión eficaz que permite administrar adecuadamente la distribución de la información como políticas, nuevos valores, pautas de gestión, entre otros aspectos. En ese sentido, la CI facilita la adaptación de nuevos elementos organizacionales y alinea el trabajo de los empleados con los objetivos empresariales (Castro y Díaz, 2020).

La comunicación interna requiere un trabajo bidireccional entre directivos y trabajadores. Por un lado, los directivos deben inspirar confianza y practicar la escucha activa (Capriotti, citado en Valencia y Castaño, 2022) teniendo en cuenta que el impacto de las acciones de comunicación interna depende del tipo de comunicación que se establezca en la empresa, así como de la capacidad de respuesta a las expectativas de los trabajadores (Castro y Díaz, 2020). El tener una estructura sólida, donde los directivos confían en que fomentan el bienestar

beneficia tanto los empleados como la organización, permite el logro de las acciones de comunicación interna. Por ello, los directivos deben reconocer la importancia de la comunicación interna como una estrategia de inversión.

Por otro lado, mediante la comunicación interna, los trabajadores deben ser empoderados a partir de su autoidentificación con la cultura organizacional y el desarrollo de un clima laboral que reconoce su trabajo como parte del logro de los objetivos empresariales. De esa forma, la CI genera motivación y satisfacción laboral que se traduce en acciones como una toma de decisiones más asertiva, mayor confianza y colaboración entre pares (Pinto, 2017 y, Castro y Díaz, 2020). En ese sentido, la comunicación interna permite que la retroalimentación de la información compartida sea dinámica y participativa, lo cual termina fidelizando a los colaboradores con la empresa.

Según Robbins y Judge (2009) y Castro y Díaz (2020), las estrategias de comunicación interna son un conjunto de acciones y herramientas que siguen un planeamiento estratégico que tiene como objetivo mejorar la comunicación entre colaboradores, la cultura organizacional, establecer una comunicación efectiva, aumentar la productividad y la eficiencia. Todo ello con el fin de promover la satisfacción laboral, el compromiso, la motivación y finalmente el bienestar laboral (Robbins y Judge, 2009). Por ello, es necesario contar con un plan de comunicación con objetivos claros que respondan a necesidades específicas con el fin de motivar, integrar e incluir a los colaboradores en el desarrollo de la empresa (Berceruelo, 2011).

Hernández y Quintero (2017) señalan que un primer paso para el diseño de las estrategias de comunicación interna es el diagnóstico mediante el cual se logra recolectar información valiosa sobre los procesos de comunicación que se desarrollan en la empresa. Asimismo, un diagnóstico permite “evaluar su eficacia a partir de la obtención de información acerca de cómo funciona y comprobar si las acciones que se realizan en materia de comunicación se ajustan a

lo propuesto por la organización, en función de actuar coherentemente” (p. 29). A partir de ello, se analiza si se está respondiendo a la misión y visión de una empresa para luego poder trazar los escenarios futuros; es decir, se diseñan los objetivos estratégicos empresariales.

En línea con lo anterior, los objetivos guían la elección de los mensajes y los recursos comunicacionales a utilizar para la transmisión de información mediante una comunicación eficaz. Castro y Díaz (2020) señala que “cualquier organización tiene la necesidad de mantenerse en contacto con sus públicos internos, emitiendo y recibiendo mensajes de manera planificada, para conseguir que estos tengan una imagen positiva de su misión y funcionamiento” (p. 65), por lo que es necesario que el comunicador interprete las relaciones interpersonales relevantes entre los públicos de una organización (Naranjo et al 2020), así como es clave seleccionar los medios de comunicación adecuados y medir los resultados.

Según Capriotti (citado en Pinto, 2017), las estrategias de comunicación interna responden a objetivos globales:

- Nivel relacional: Se busca establecer relaciones fluidas entre empleadores y empleados por medio de los distintos canales que recorren la empresa
- Nivel operativo: Se busca facilitar el intercambio de información entre todos los niveles de la empresa de manera ágil y dinámica
- Nivel motivacional: Se busca motivar la labor dentro de un clima laboral agradable para una mejor productividad y competitividad
- Nivel actitudinal: implica un cambio de *mindset* para guardar coherencia entre lo que dice la cultura y lo que se hace, así mantener una imagen favorable

Por lo que la comunicación interna tiene influencia en aspectos que implican el fomento del diálogo y la construcción de relaciones positivas. Cuando se implementan acciones para promover el bienestar, las campañas de CI son clave para su logro (Castro y Díaz, 2020). Stan

(2018) señala que mientras los planes de comunicación interna involucren el bienestar de los colaboradores, ellos percibirán el bienestar en la cultura organizacional, para lo que es necesario tomar en cuenta que la comunicación interna influye en la construcción de una cultura organizacional que fomenta la creatividad e innovación.

Por ello, la gestión adecuada de la comunicación interna afecta en el impacto de la comunicación externa de una empresa, ya que mediante sus acciones se fortalece el orgullo de ser parte y se fideliza a los públicos internos como embajadores de marca en un entorno competitivo (Castro y Díaz, 2020). La comunicación interna conlleva a beneficios como el mejoramiento de la imagen de marca corporativa, mayor ventaja competitiva al generar mayor confianza con las audiencias internas y externas, y retiene el talento (Jiménez et al, 2011). En ese sentido, según Vergara et al (2021) “si la propuesta de valor no es diferente a lo que existe en el mercado, las razones para atraer talento no son fuertes para convencer” (p. 47); es decir, lo que ofrece la gestión de la comunicación interna es reforzar los atributos de la propuesta de valor empresarial y fortalecer la promesa de adquirir experiencias laborales agradables.

2.3. Recursos de comunicación

Velarde (2012) explica que los recursos son piezas, herramientas o materiales de comunicación que sirven de catalizador de procesos de cambio para así poder "cambiar conocimientos, actitudes y prácticas" (p. 31). Estas se enmarcan en una lógica procedimental de las estrategias de comunicación, las cuales permiten guiar su propósito con mayor claridad; por ello, los recursos no son iguales a las estrategias. El objetivo de los recursos es variado, puede tener un sentido educativo en caso este busque generar un cambio de comportamiento, actitudes o prácticas; según Prada (comunicación personal, 18 de octubre de 2024), el objetivo ulterior es permitir recoger información que retroalimente el proceso de comunicación bidireccional.

Castro et al (2020) explica que las estrategias de comunicación interna empleadas se han apoyado en el ámbito de las nuevas tecnologías y plataformas de colaboración simultánea para amplificar los efectos. En ese sentido, Gómez (2016) señala que los recursos comunicacionales pueden encontrarse tanto en espacios físicos como virtuales, así como pueden ser intervenciones en espacios públicos, lo que significa mayor alcance y límites en su aplicación. Asimismo, Prada (comunicación personal, 18 de octubre de 2024) considera que un recurso comunicacional es un “producto que responde a las necesidades del lugar donde se va a aplicar, puede ser un taller, un video, un manual, puede ser algo tangible, pero también intangible” (comunicación personal, 18 de octubre de 2024).

Los recursos comunicacionales parten de un diagnóstico previo, por lo que es posible medir su nivel de impacto para identificar, en base al objetivo de comunicación, qué nueva información fue obtenida, cuáles fueron los niveles de impacto, qué cambios se han logrado, entre otras cuestiones que van más allá de solo el número de recursos aplicados. Asimismo, un diagnóstico brinda nociones sobre la capacidad con la que cuenta una empresa para disponer de ciertos recursos, los cuales deben estar alineados con el propósito, así como brindar las pautas para el diseño de los recursos a aplicar, pues puede darse el caso en el que los grupos de trabajo avancen a velocidades diferentes (Castro et al, 2020), así que los recursos deben adaptarse a cada uno de los públicos e incentivar su participación.

2.4. Bienestar laboral

El bienestar es definido como el resultado de todo aquello que influye en la satisfacción que una persona percibe al evaluar las diferentes dimensiones de su vida, entre las que se encuentra el ámbito laboral, por lo que su definición va más allá del cuidado meramente físico (Garzón et al 2020; Dávila y Jiménez, 2014). En esa misma línea, el bienestar subjetivo se manifiesta como la preponderancia de sentimientos positivos y pocos sentimientos negativos en cuanto a

la autoevaluación de la propia vida, en la que influyen el sentimiento de pasión y alto placer en el desempeño laboral. En base a ello, Ortiz (2021) señala que dentro de los espacios de trabajo también pueden presentarse riesgos psicosociales como es el clima negativo, la carga de trabajo, liderazgo no efectivo, la falta de reconocimiento y la presencia de actos violentos. Dichos riesgos afectan organizacionalmente en forma de baja productividad, accidentes laborales, incremento en la rotación de personal, inestabilidad laboral y bajo sentido de pertenencia.

Asimismo, es importante señalar que, si bien la percepción de bienestar depende de la individualidad de cada miembro de la organización, también depende de las estrategias de la empresa al momento de gestionar el bienestar (Valencia y Castaño, 2022). Debido a que las afectaciones en los colaboradores no siempre son físicas, la aplicación de estrategias es necesaria para identificar, medir y responder a estas (Ortiz, 2021). Acciones de comunicación para mejorar la relación entre lo laboral y personal aumentan el bienestar, la satisfacción laboral y la productividad. De esa forma, se revaloriza la participación de los colaboradores por medio del aprovechamiento de las oportunidades de desarrollo personal y profesional.

Al definir bienestar laboral se identificaron cuatro factores clave para interpretar la información recolectada para la presente investigación: el sentido de pertenencia, el compromiso organizacional, la motivación y la satisfacción laboral. Estos factores son extraídos a partir de una revisión de estudios sobre bienestar laboral desde una perspectiva de la comunicación, dichos estudios se mencionarán a lo largo de los siguientes acápites.

2.4.1. Compromiso organizacional

El compromiso organizacional es definido como la relación afectiva y actitud positiva que tiene el colaborador hacia la empresa a la que pertenece, que conlleva a comportamientos como el deseo de permanecer en esta, y la identificación con sus valores. Dicha afinidad resulta en un

deseo de desarrollo mutuo por parte del colaborador y la empresa (Fonseca y Cruz, 2019). El compromiso permite que se desarrollen lazos emocionales con la empresa y su cultura organizacional, y sienta mayor satisfacción al desempeñarse laboralmente. Ello concuerda con uno de los componentes del compromiso organizacional que señalan Robbins y Judge (2009), el compromiso afectivo, el cual es la carga emocional que desarrolla el colaborador hacia la empresa y sus valores.

Dentro de los elementos en su consolidación, señalados por Garzón et al (2020) y Ortiz (2021), se encuentran el clima laboral, las oportunidades de desarrollo profesional, las condiciones de salud y seguridad, las posibilidades de equilibrar el trabajo y la vida personal, el tipo de liderazgo presente en los equipos de trabajo, el apoyo mutuo y el reconocimiento, la capacidad de autonomía otorgada, y las oportunidades de participar en las decisiones y éxito de la empresa. Asimismo, estos elementos componen el entorno laboral, los cuales son reforzados a través del compromiso que la organización asume con el fin de afianzar a los colaboradores, quienes son la clave para lograr ventaja competitiva e impactar en los resultados organizacionales.

Los autores concuerdan en que la satisfacción laboral y la cultura organizacional (Fonseca y Cruz, 2019), así como el sentido de pertenencia (Dávila y Jiménez, 2014) son importantes en su medición. Por ello, cuando el nivel de compromiso es mayor, el sentido de pertenencia tiene mayor influencia en el bienestar. En ese sentido, se reconoce al compromiso organizacional como un factor facilitador para la aceptación de los cambios organizacionales (Ortiz, 2021), por lo que necesita ser mantenido de manera periódica mediante las acciones de comunicación (Castro et al, 2022). Por medio de estas, logran entender mejor la cultura organizacional y desarrollan mayor sentido de pertenencia.

A esta situación se le suman los otros dos componentes que señalan Robbins y Judge (2009): el compromiso para continuar, que es la carga de valor que le da el colaborador en base al valor económico recibido y la evaluación de las consecuencias en su vida en el caso de que no recibir un pago; y el compromiso normativo, que es la obligación que un colaborador siente de pertenecer a una empresa por razones morales o éticas. Sobre este componente, Fonseca y Cruz (2019) señalan que el compromiso es la percepción de tener una deuda moral con la organización por los beneficios obtenidos. Ellos lo nombran como “factor moral” para hacer referencia al deseo de ser leal a la empresa al valorar lo ofrecido.

En suma, cuando las personas disfrutan de su actividad laboral, les genera sensación de plenitud y productividad que les permite involucrarse en la organización, ello contribuye a la satisfacción laboral que impacta en el bienestar y en el compromiso laboral, lo cual contrarresta relaciones negativas como el ausentismo y la rotación. Para ello, según Martínez et al (2022), las estrategias de comunicación interna deben acompañar al bienestar para asegurar el impacto y sostenibilidad en el tiempo de dichas sensaciones.

2.4.2. Motivación laboral

Según Pinto (2017), la motivación es el impulso, deseo, necesidad, anhelo o fuerza similar que hace que el individuo actúe y se comporte de cierta manera. Calderón et al (2003) y Arbaiza (2017) indican que la motivación laboral es la consecuencia de que la persona encuentre oportunidades de desarrollarse personal y profesionalmente pudiendo destacar en el trabajo. Ello conlleva al aumento de responsabilidad y consecución de metas con mayor ahínco (Ortiz, 2021), por lo que la motivación se convierte en el esfuerzo que puede realizar una persona para lograr un objetivo. Asimismo, Pinto (2017) agrega que la comunicación interna es impulsora de la motivación para lograr mayor participación de los miembros de una empresa en las

actividades laborales para el logro de objetivos empresariales, lo cual lleva a que desarrollen mayor compromiso.

Mitchell (citado en Arbaiza, 2017) señala tres componentes en la definición de la motivación: primero, se encuentra la **dirección**, que se refiere a lo que la persona elige, estando motivado, cuando tiene varias opciones en lo que respecta a sus tareas laborales; segundo, la **intensidad**, que se refiere a la fuerza de la respuesta una vez que la persona ha hecho su elección; y tercero, la **persistencia**, que se refiere al tiempo que dura el esfuerzo de la persona (p. 152). Es decir, cuando una persona está motivada, lo hará por un largo periodo de tiempo o el necesario para concretar el objetivo planteado en la tarea.

Para ello, Arbaiza (2017) señala algunas formas cómo incentivar la motivación:

- Primero, se encuentra la oportunidad de rediseñar el trabajo con el fin de evitar la monotonía mediante la rotación de puestos de manera periódica, lo que diversifica las tareas, permite aprender a adaptarse a los cambios organizacionales y ser flexibles. Con ello, es necesario la capacitación de empleados en las diversas funciones para que las desempeñen eficientemente y la retroalimentación constante, puesto que se enfrentan a nuevos aprendizajes. Este tipo de medidas dota de responsabilidad, autonomía e independencia.
- Segundo, se encuentra la oportunidad de involucrar a los empleados en la toma de decisiones por medio de la administración participativa o círculos de calidad, los cuales suelen darse entre grupos de 8 a 10 colaboradores que comparten responsabilidades, se reúnen para analizar problemas de calidad, plantear acciones y soluciones. De esa manera, se toma en cuenta sus aportes de una manera más directa y eficiente.

En ese sentido, es importante que los líderes —sean coordinadores, gerentes o directivos— puedan crear un ambiente motivador y creativo que guíe la intensidad de la motivación y se

sostenga en el tiempo. El ambiente que desarrollen debe permitir el recojo de los aportes de los colaboradores mediante la participación constante: “si las organizaciones esperan altos niveles de compromiso y motivación tiene el deber de desarrollar una marca que fomenta el bienestar de los empleados para lo que es de gran utilidad la comunicación interna" (Castro y Díaz, 2021, p. 139). Por lo que la CI es de gran utilidad, ya que dentro de sus objetivos se encuentra incentivar la motivación de los estímulos que impulsaron a los miembros a pertenecer a esa empresa.

2.4.3. Sentido de pertenencia

Robbins y Judge (2009) explican que “es la identificación del empleado, que se define como el involucramiento, satisfacción y entusiasmo de un individuo con el trabajo que realiza” (p. 81), lo que permite que sientan pasión por su trabajo, así como una conexión profunda con su empresa. El sentido de pertenencia es definido como una necesidad básica humana, por lo que cobra importancia en la identidad social y en el bienestar mental al funcionar como amortiguador de estresores organizacionales (Dávila y Jiménez, 2014). Asimismo, su desarrollo depende de los valores y experiencias desarrolladas en el ambiente laboral, y junto al compromiso producen mayor bienestar subjetivo (Fonseca y Cruz, 2019 y Ortiz, 2021).

Newcomb (citado en Aliaga, 1999) explica que existen tres características distintivas de los grupos: la alta frecuencia de interacción; que las personas interactuantes se definen a sí mismas como miembros pues guardan sentido de pertenencia al definirse por cosas que tienen en común, y las otras personas las describen como pertenecientes al grupo. En ese sentido, tienen normas respecto a intereses, normas, papeles y roles. La estructura del grupo depende de variables como el tipo de liderazgo, que idealmente es participativo; de los roles que asumen dependiendo de las tareas delegadas, y el tipo de relación interpersonal que pueden desarrollar en el grupo. Asimismo, se encuentran otras variables como las actitudes y conductas del rol

que asumen, las percepciones tanto del rol que asumen en el grupo y las expectativas del rol a partir de lo que dicen los demás de su performance.

En cuanto a estas características, Garzón et al (2020) explican son importantes para analizar la necesidad de la autorrealización de un miembro dentro de su grupo, mediante la cual buscan sentir que su trabajo es importante a través del alcance de méritos propios en la empresa y la estima de los demás. En ese sentido, Ortiz (2021) señala que el sentido de pertenencia “depende de aspectos compartidos a nivel grupal como los valores y la experiencia laboral compartida, y de aspectos organizacionales como el reconocimiento de la empresa por sus clientes y competidores, así como con aspectos administrativos, como la responsabilidad compartida” (p.14). Por ello, el desarrollo de un clima organizacional participativo y horizontal es necesario para el fomento de relaciones positivas entre grupos de trabajo, como entre la organización y sus miembros.

Aliaga (1999) concuerda y expresa que “la gente prefiere en general empleos con posibilidades de reconocimiento, realización, respeto y crecimiento personal” (p. 22). Asimismo, el colaborador debe sentirse cómodo con el rol que le fue asignado y con las tareas que desempeña para “sentir respeto y amor por lo que se hace, puesto como se dice en un dicho popular al que le gusta le sabe” (p. 25). Por lo que la importancia de la comunicación interna en la visión empresarial es estratégica para potenciar la identificación del miembro con la cultura empresarial, lo cual genera ventaja competitiva, visibilidad e inspiración.

2.4.4. Satisfacción laboral

Este es el resultado de la evaluación positiva que realiza la persona sobre el aspecto laboral en relación con otros elementos de su vida como el aspecto personal, familiar y social. Por ello, depende de elementos tanto intrínsecos (el desempeño en el trabajo realizado y las relaciones con los compañeros de trabajo) como extrínsecos (el poder recibir un salario digno y

promociones) (Fonseca y Cruz, 2019; Castro et al, 2022). Es decir, se centra en aspectos más específicos del trabajo, como la satisfacción con las tareas, la calidad en la supervisión, el salario y las oportunidades de promoción, entre otras. Según Arbaiza (2017), en cuanto el colaborador sienta mayor satisfacción, habrá mayor motivación, lo cual conlleva a menos rotación, menos ausentismo y mejor desempeño en la realización de sus funciones.

Robbins y Judge (2009) señalan que la alta satisfacción laboral desarrolla sentimientos positivos hacia todo aspecto que compone la experiencia de trabajar. En ello, interviene la personalidad de los colaboradores. Explican que mientras una persona sea positiva, se pondrá metas desafiantes y es más probable que le guste su trabajo, al contrario de una persona negativa que asume metas menos desafiantes y es más probable que se estanque en trabajos aburridos. Además, agregan que “los empleados satisfechos parecen hablar en forma positiva de la organización, ayudan a otros y van más allá de las expectativas normales de su puesto” (p. 88). Por lo que surge en ellos un ímpetu de ser recíprocos y realizan algo más que sólo cumplir con su deber, y para elevar los niveles de satisfacción deben centrarse también en crear espacios que desafíen la creatividad y proponer quehaceres laborales interesantes.

Por ello, Arbaiza (2017) señala que lo importante es que se identifique las razones por las que los colaboradores no están satisfechos, como la falta de condiciones de seguridad para trabajar, la poca posibilidad de hacer línea de carrera, los conflictos interpersonales, entre otros. Por lo que, lo ideal es desarrollar mecanismos de escucha atenta y respetuosa para que los colaboradores puedan expresarse y les permita ser parte de la creación de soluciones motivándolos a ser parte de la construcción de la cultura organizacional.

En ese sentido, la satisfacción laboral depende de la cultura organizacional que en su defecto debe estar orientada al colaborador (Calderón et al, 2003). Para ello, Castro y Diaz (2020) sugieren que las estrategias de comunicación interna deben ser aplicadas para dar soporte a

otras acciones de bienestar; de tal manera que sirven de retroalimentación para construir ambientes laborales interesantes los cuales se vuelven un medio por el cual se obtiene satisfacción (Fonseca y Cruz, 2019).

2.5. Rol del liderazgo en la percepción del bienestar laboral

Martínez et al (2022) y Ortiz (2021) identifican al liderazgo como un factor psicosocial debido a la influencia que puede tener en las interacciones positivas de los miembros de una empresa, donde un clima laboral no positivo y un liderazgo no eficiente puede llevar a pérdidas de talento y baja productividad. En ese sentido, los líderes deben promover el reconocimiento tanto de las responsabilidades y motivaciones de trabajo como de los tiempos de recreación en sus miembros de equipo (Arbaiza, 2017). Asimismo, como se ha señalado, el líder debe interpretar y transmitir a los colaboradores la forma como deben comportarse en el trabajo (Martínez et al, 2022), así como ser el facilitador en la gestión de cambios y crisis para la consecución de los objetivos empresariales.

Luthans (2008) define ciertas habilidades que debe tener un líder, las cuales pueden ser complementadas por otros autores para potenciar este rol:

- Ser sensible y consciente a la cultura organizacional, de tal manera que logre reconocer el valor de la diversidad que caracteriza la gestión del recurso humano. Prada (comunicación personal, 18 de octubre de 2024) agrega que “cuando alguien designa a un líder, tiene que ser alguien que conozca la cultura organizacional y que comparta realmente los valores”, de tal forma que su liderazgo guarde coherencia con la cultura transmitida en la organización.
- Desarrollar habilidades de comunicación que permitan “crear un ambiente de aprendizaje, diseñar y conducir programas de capacitación, transmitir información y

experiencia, evaluar resultados, proporcionar asesoría de carrera, fomentar el cambio organizacional y adaptar materiales de aprendizaje” (Luthans, 2008, p. 435).

- Desarrollar la capacidad de la creatividad, puesto que la innovación permite mayor resolución de problemas a la vez que se crea un ambiente que fomenta la creatividad. Según Castro y Díaz (2021), el liderazgo es clave cuando se busca fomentar una cultura de innovación, para lo que un estilo de comunicación receptiva y asertiva va a influir en la formación de relaciones positivas.
- Desarrollar la capacidad de ser autodidactas, puesto que es necesario el aprendizaje continuo para adquirir nuevos conocimientos y habilidades.

En ese sentido, el trabajo en conjunto de la comunicación interna y la cultura organizacional se apoya en el rol del líder para afianzar al público interno a través del desarrollo de una cultura de innovación y un clima organizacional creativo adecuado para la productividad.

Desde un enfoque positivo, el liderazgo transformacional se encuentra relacionado a organizaciones saludables, y a la presencia de altos niveles de motivación y compromiso (Martínez et al, 2022). Bajo este tipo de liderazgo, todos colaboran para una mejora continua con el fin de promover seguridad, bienestar y sentido de pertenencia. Dentro de sus principales efectos se identifica la retención de talento, altos niveles de motivación y compromiso, mayor productividad, lo cual causa organizaciones más eficientes.

Asimismo, Martínez et al (2022) señala cinco dimensiones de este tipo de liderazgo:

- Desarrollo de relaciones constructivas para el trabajo; es decir, se forman grupos de apoyo inclusivos y recíprocos donde se toma en cuenta las necesidades grupales e individuales.
- Apoyo para la formación y el desarrollo adaptativo; es decir, este liderazgo respalda el desarrollo personal, laboral y organizacional mediante el aprendizaje continuo.

- Cuidado integral de la salud y el bienestar; es decir, se prioriza la salud física y mental con el fin de prevenir riesgos en el trabajo.
- Provisión de condiciones y recursos para el alto desempeño; es decir, provee los recursos necesarios para el desempeño laboral.
- Promoción de entornos de trabajo favorables y productivos; es decir, se definen y asignan las tareas de manera clara y equilibrada, así como se ejecutan mecanismos de retroalimentación.

En ese sentido, Grau et al (2022) explica que, en el liderazgo transformacional, los líderes son capaces de detectar la sobrecarga de trabajo para poder aplicar los cambios necesarios para redistribuir las tareas. Por lo que son capaces de influir directa e indirectamente en el bienestar de los colaboradores mediante la retroalimentación y fomentar la participación. Asimismo, Salas et al (2017) consideran que el liderazgo transformacional en las organizaciones no burocráticas se caracteriza por ser “positivo, un punto de referencia, un ideal y alguien que se preocupe por las necesidades de los empleados” (p. 315).

En esa misma línea, Arbaiza (2017) señala que este tipo de liderazgo impulsa a los colaboradores a conseguir metas mediante la modificación de sus aspiraciones y motivaciones; es decir, trabajan la motivación hasta llevarla al compromiso, promoviendo el desarrollo de los grupos. Mediante este tipo de liderazgo se fomenta el aprendizaje organizacional, la autonomía, la participación laboral; por ello, es necesario que el líder preste atención a las necesidades y sentimientos de los colaboradores con el fin de idear maneras que estimulen el desarrollo de capacidades, situación que termina influyendo en la satisfacción laboral.

CAPÍTULO III: Marco metodológico

3.1. Enfoque

La siguiente investigación se trabaja bajo un enfoque cualitativo, pues se buscó valorar y comprender las perspectivas de las analistas de comunicación interna y/o cultura y clima sobre sus ambientes laborales para interpretarlo con las teorías y enfoques en el acápite anterior. Se eligió este enfoque, ya que permite precisar en las interpretaciones de las analistas sobre cierta situación, por lo que se les pidió “que se expresen profusamente sobre ello” (Giroux, 2004, p.39).

En ese sentido, según Krause (1995), este enfoque no expresa el conocimiento a través de números o datos estadísticos, sino a través de la construcción de conceptos, los cuales permiten sintetizar la complejidad y comprender coherentemente los hallazgos analizados. Mediante la interpretación y asociación de los conceptos, se logra entender profundamente los significados construidos en torno a los efectos de las estrategias de comunicación interna en el bienestar laboral.

Desde una perspectiva constructivista (Henríquez, 2010), este enfoque se ajusta al objetivo de explicar la influencia de las estrategias de comunicación interna en la cultura organizacional, donde la fuente principal son las realidades de las analistas. Es decir, la percepción de bienestar no debe ser entendida ni de manera objetiva ni medible, sino como un proceso que se construye en la socialización, espacio en el que la comunicación interna cumple el rol de mantener una realidad compartida dentro en los equipos laborales. En ese sentido, se busca entender la percepción de bienestar definida a partir de los sentidos y determinar patrones.

3.2. Tipo de investigación

Por medio de este trabajo académico, se recoge datos de la realidad, por lo que según Núñez et al. (2017) viene a ser del tipo empírico. Este tipo de investigación se apoya en la experiencia

y observación; es decir, en lo que pueden detectar nuestros sentidos (Giroux, 2004, p.21). En ese sentido, se pone en tela de juicio las hipótesis planteadas para comprobarlas luego de una etapa de análisis de datos e interpretación de resultados.

Por otra parte, la recopilación de información se realizó durante un momento específico, siendo así que la investigación es de tipo transversal. Según Hernández et al (2014), se divide en tres categorías: exploratorio, descriptivo o correlacional-causal; siendo la primera mencionada el carácter de este escrito, pues se buscó comprender de manera inicial cómo las estrategias de comunicación interna pueden influir en la percepción de bienestar laboral.

3.3. Alcance

Esta indagación académica tiene alcance exploratorio, debido a que su objetivo es explorar un “tema de investigación poco estudiado” (Hernández et al, 2014, p.91). Desde este enfoque, la aproximación es abierta y flexible, lo que permitió indagar en las perspectivas de las analistas en áreas de comunicación interna y/o de cultura para explicar la relación entre las estrategias de comunicación interna y la percepción de bienestar laboral de los colaboradores de empresas de Lima. Mediante este tipo de alcance, se profundiza en los factores que influyen y determinar que la relación entre ambos elementos sea positiva o negativa; además, se tiene como objetivo descubrir otras áreas de estudio a ser investigadas posteriormente.

3.4. Unidad de análisis y unidad de observación

La unidad de análisis de la siguiente investigación es la percepción de bienestar laboral de las analistas de comunicación interna y/o cultura. Asimismo, se las elige como universo por las siguientes razones:

- Su rol estratégico: Las analistas están encargadas del diseño, implementación y evaluación de los planes de comunicación y/o de cultura que inciden directamente en las percepciones del bienestar de los colaboradores.
- Su visión integral de los procesos de comunicación: Las analistas, junto a sus equipos, están a cargo de gestionar los canales de comunicación y de salvaguardar la correcta transmisión de los mensajes.
- Su involucramiento en el monitoreo de la gestión de la cultura organizacional y clima laboral les permite obtener información clave para comprender la influencia de las estrategias de comunicación interna en la percepción de bienestar. Ello hace viable entender las relaciones entre dos componentes: la comunicación interna y los elementos de la cultura organizacional.
- Finalmente, se valoró la experiencia que han adquirido en su cargo. Al menos la mitad del total de la muestra, ha trabajado en otros sectores, lo cual ha permitido que construyan una perspectiva comparativa en cuanto a las buenas prácticas de la comunicación interna. Además, cuatro de ellas escalaron desde el puesto de practicante, por lo que conocen a profundidad los sistemas de comunicación y la cultura empresarial.

Asimismo, las analistas de CI son la unidad de observación por lo que se toma como muestra a diez analistas de diferentes empresas de Lima Metropolitana, su rango de edad oscila entre los 25 a 35 años y en su mayoría son del sexo femenino, siendo así una persona del sexo masculino.

Tabla 1

Principales datos sobre las analistas entrevistadas

Analista y su empresa	Cargo	Tiempo en la empresa
------------------------------	--------------	-----------------------------

Analista A de empresa A	Analista de comunicación interna	Ingresada desde sus prácticas profesionales
Analista B de empresa B	Analista de clima y cultura	Ingresada desde sus prácticas profesionales
Analista C de empresa C	Analista de comunicación interna y cultura	Ingresada como analista
Analista D de empresa D	Analista de comunicación interna, cultura y sostenibilidad	Ingresada como analista
Analista E de empresa E	Analista de cultura y comunicación interna	Ingresada desde sus prácticas profesionales
Analista F de empresa F	Analista de clima, cultura y comunicación interna	Ingresada desde sus prácticas profesionales
Analista G de empresa G	Analista de cultura y cambio	Ingresada como analista
Analista H de empresa H	Analista de comunicación interna	Ingresada como analista
Analista I de empresa I	Analista de comunicación interna	Ingresada como analista
Analista J de empresa J	Analista de comunicación interna	Ingresada como analista

Dichas empresas se caracterizan por contar con una sucursal en Lima Metropolitana, mantienen más de 150 empleados y pertenecen a diferentes rubros empresariales. De esa manera, la investigación contó con diferentes perspectivas y posturas respecto a lo que significa el bienestar laboral según sus culturas organizacionales. En cuanto a los planes de comunicación interna y/o de cultura, por temas de confidencialidad, se ha optado por realizar una breve descripción a groso modo de estas empresas.

Tabla 2

Descripción de las áreas y acciones de comunicación interna y/o de cultura según las analistas

Empresa	Sector empresarial	Sobre el área de comunicación interna y/o de cultura	Sobre los planes de comunicación interna y/o de cultura
Empresa A	Dedicada a dar soluciones sostenibles de envasado y procesamiento de alimentos	Desde esta área se valora el rol de la comunicación como agente integrador y generador de conexiones emocionales en sus distintos mercados; por ello, es el área gestora de espacios interculturales y participativos que refuerza la conexión entre los colaboradores y los valores organizacionales.	Su plan de comunicación interna destaca cuatro elementos estratégicos: La retroalimentación y reconocimiento, la aplicación de sus políticas, la adaptación de sus estrategias a las diferencias culturales y necesidades de cada mercado, y la evaluación constante. Todo ello refuerza el orgullo de pertenencia respondiendo a los valores y el propósito empresarial.
Empresa B	Dedicada a desarrollar productos de mejoramiento del hogar	Esta área es percibida como un agente clave en la elaboración de experiencias significativas para los colaboradores de manera estratégica y cercana. La comunicación es valorada por su rol en la colaboración entre áreas y entre sucursales a través del personal encargado de atender a los clientes.	El plan de cultura está constituido por pilares como comunicación, retroalimentación, escucha activa, reconocimiento, innovación, líder, sostenibilidad, impacta y bienestar. En ese sentido, sus buenas prácticas están alineadas a promover los elementos culturales en el día a día desde la inducción.
Empresa C	Dedicada al sector inmobiliario	El área cumple un rol transversal y es considerada importante por su rol estratégico en la generación del sentido de identidad y compromiso a lo largo de la experiencia del colaborador. En esta, destacan acciones que tienen como objetivo acercarse emocionalmente y brindar escucha activa mediante el liderazgo.	El plan de comunicación interna y cultura es diseñado bajo un enfoque de responsabilidad social y cuenta con tres pilares: personas, salud y medio ambiente. Sus acciones están orientadas al voluntariado corporativo y la evaluación se da mediante el uso de metodologías ágiles, lo cual promueve la participación activa.

Empresa D	Dedicada a la fabricación y comercialización de soluciones de acero y sus derivados	El área de comunicación interna, cultura y sostenibilidad tiene un rol estratégico y transversal pues al estar integrada al equipo de Gestión de Talento Humano, ejecuta procesos clave como la evaluación continua para la transformación cultural. Ello se da mediante la escucha activa y la horizontalidad entre pares.	El plan contempla acciones estratégicas como campañas temáticas, boletines mensuales, eventos presenciales, así como la promoción de servicios gratuitos para la salud integral. La escucha activa y la creación conjunta son clave para el desarrollo de encuentros entre áreas, programas de reconocimiento y acompañamiento, y el fortalecimiento del liderazgo.
Empresa E	Dedicada a brindar productos alimenticios de origen animal	El área de comunicación interna y cultura está enfocada en generar mayor cercanía entre colaboradores y líderes, por lo que cumple un rol estratégico para la promoción de la comunicación efectiva, un liderazgo flexible y una cultura coherente.	El plan integra los elementos culturales como el propósito y los valores en una narrativa utilizada a través de sus canales de comunicación. El rol de la comunicación es potenciar los espacios de retroalimentación para fortalecer el bienestar y el sentido de pertenencia. Se toma en cuenta la importancia del balance entre vida personal y el trabajo.
Empresa F	Dedicada a vender productos variados a través de su cadena de tiendas	El área de comunicación interna, cultura y clima tiene el rol de general bienestar integral de manera estratégica. Además, esta debe ser transversal para expandir y aplicar los mensajes culturales con coherencia en todas sus tiendas.	El plan de comunicación interna está diseñado para responder a las necesidades de sus colaborades sea en oficina o tiendas desde sus multicanales. Las acciones ejecutadas se centran en abrir espacios de escucha activa desde un enfoque social e inclusivo.
Empresa G	Dedicada a ofrecer servicios financieros y seguros	Esta área de cultura y cambio se basa en la gestión de datos para idear experiencias donde la cultura empresarial es vívida. Asimismo, está enfocada en generar cercanía entre los liderazgos y los colaboradores desde el reconocimiento de la diversidad.	El plan de cultura y cambio se ejecuta teniendo en cuenta los diferentes canales de comunicación donde compartir el lenguaje, poner en práctica las políticas y obtener retroalimentación bidireccional. Se toma en cuenta la importancia del balance entre vida personal y el trabajo.

Empresa H	Dedicada a ofrecer productos de diferentes marcas por medio de sus centros comerciales	El área de comunicación interna está centrada en generar conexiones emocionales en relación a su cultura de confianza y horizontalidad. Por ello, sus canales se adaptan a cada público con el fin de mantener una comunicación más humana y participativa.	El plan es diseñado tomando en cuenta los datos recogidos en el año anterior para crear experiencias que respetan el lenguaje de los equipos de trabajo. De esa forma, la comunicación refuerza el sentido de pertenencia a través del reconocimiento en sus distintos canales.
Empresa I	Dedicada a ofrecer servicios de alarmas y seguridad	El área de comunicación interna es estratégica a la hora de dirigir sus mensajes, por lo que la comunicación es considerada como una herramienta que genera conexiones emocionales. Al estar alineada al área de Gestión de Talento Humano, sus acciones son diferenciadas y valoran el rol del liderazgo como integradores de la cultura organizacional.	El plan es diseñado estratégicamente para responder a sus distintos tipos de negocio. Emplean acciones creativas y experienciales como activaciones lúdicas, retos digitales, <i>jingles</i> , entre otras que se traducen en estrategias simbólicas. De esa manera, la comunicación cumple el rol de reforzar a la cultura organizacional.
Empresa J	Dedicada a brindar servicios financieros	El área de comunicación interna, cultura y clima estratégica al centrar sus esfuerzos en la capacitación de líderes. Este tiene como objetivo transformar la cultura en acciones orientadas al bienestar; la comunicación es simbólica, pues busca implementar el propósito compartido sin forzarlo.	El plan maneja diversos programas que refuerzan la identidad, el sentido de pertenencia y el orgullo organizacional. Se toma en cuenta la importancia del balance entre vida personal y el trabajo, por lo que manejan un seguimiento ágil y constante a través de sus canales internos.

3.5. Técnicas e instrumentos de investigación

Para recabar la información requerida para el análisis exploratorio, se optó por la técnica de la entrevista, pues mediante esta se puede tener un encuentro verbal más íntimo “para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (Hernández et al, 2014, p. 403). Estas se dieron a través de plataformas virtuales como Zoom y Google Meet, y fueron grabadas en audio y video con el consentimiento de las analistas.

Esta técnica por excelencia permite recolectar información cualitativa y se divide en tres tipos: estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas. Para esta investigación, se usó la entrevista semiestructurada, por lo que la conversación fue fluida, fructífera y surgieron preguntas no previstas, las cuales ayudaron a profundizar en las percepciones de las analistas. La mayoría de las entrevistas duró entre una hora a dos, estas fueron transcritas y sus resultados fueron procesados posteriormente.

El instrumento de la técnica señalada es la guía de entrevista (ver Anexo 1), la cual está dividida en tres partes; una primera sobre el comportamiento organizacional desde sus niveles, una segunda sobre las percepciones que se tiene sobre los factores que influyen en el bienestar laboral y una tercera parte sobre el impacto de la comunicación interna en el bienestar laboral. Asimismo, la guía de entrevista dirigida a la especialista en comunicación interna (ver Anexo 2) está compuesta por cuatro partes en las que se presenta y brinda sus opiniones sobre tres elementos clave para el análisis: el liderazgo en equipos de trabajo, los recursos comunicacionales y los factores esenciales del bienestar laboral.

3.6. Procesamiento de datos

Para esta etapa, luego de haber transcrito las entrevistas, se empleó una matriz de análisis de resultados de entrevistas (ver Anexo 4) como instrumento de interpretación y procesamiento

de datos; dicha matriz estuvo compuesta tanto por las variables identificadas en los objetivos de investigación, así como por las dimensiones de cada una de ellas. En base a dichas variables, se formularon las preguntas que formaron parte del instrumento de recojo de información.

3.7. Consideraciones éticas

Para la realización de la investigación, se tuvo en consideración una serie de principios éticos fundamentales: en primer lugar, se respetó la autonomía de las analistas participantes, quienes firmaron un consentimiento informado (ver anexo 3), en el cual se explicó el objetivo de la investigación, el uso de la información brindada y se les dio a elegir el tipo de trato hacia su identidad (declarada o no). En segundo lugar, se ha protegido la identidad de las analistas que eligieron una identidad no declarada, por lo que se ha optado por no nombrar a las empresas a las que pertenecen ni mencionar dato alguno que pudiera revelarlo. Finalmente, dada la naturaleza de la investigación, los hallazgos se han sustentado en la interpretación profunda de las entrevistas realizadas. En ese sentido, el análisis se construyó a partir de la información disponible de las conversaciones, sin acceso directo a los planes de comunicación y/o de cultura.

3.8. Matriz de consistencia

Tema elegido: Influencia de las estrategias de comunicación interna de las empresas de Lima Metropolitana en la percepción del bienestar laboral de sus colaboradores		
Pregunta general	Objetivo general	Hipótesis general
¿Cómo las estrategias de comunicación interna influyen en la percepción de bienestar laboral de los colaboradores de las empresas de Lima Metropolitana?	Explicar la influencia de las estrategias de comunicación interna en la percepción de bienestar laboral de los colaboradores de las empresas de Lima Metropolitana.	Las estrategias de comunicación interna permiten que la gestión de los elementos intangibles ofrecidos por las empresas sea reforzada mediante recursos comunicacionales aplicados en los tres niveles del comportamiento organizacional. Asimismo, las estrategias de comunicación interna refuerzan los factores esenciales del bienestar de los colaboradores al considerar sus particularidades en la transmisión de los mensajes. Ello permite que la recepción de los mensajes interpele en los colaboradores y afecte positivamente en su bienestar, según las analistas de comunicación interna y/o cultura.
Pregunta específica 1	Objetivo específico 1	Hipótesis específica 1
¿Qué factores son esenciales en la percepción de bienestar laboral de los colaboradores de las empresas de Lima?	Determinar los factores esenciales en la percepción de bienestar laboral de los colaboradores de las empresas de Lima Metropolitana.	Dentro de la conformación de la percepción de bienestar laboral de los colaboradores de las empresas de Lima Metropolitana se observan factores esenciales como el compromiso organizacional, el sentido de pertenencia, la motivación y la satisfacción laborales; los cuales son tomados en cuenta cuando los colaboradores realizan una autoevaluación de su experiencia laboral, la cual tiende a ser positiva según las analistas de comunicación interna y/o cultura.
Pregunta específica 2	Objetivo específico 2	Hipótesis específica 2

¿Qué elementos del comportamiento organizacional en las empresas de Lima fortalecen los factores esenciales en la percepción de bienestar laboral de sus colaboradores?		Determinar los elementos del comportamiento organizacional de las empresas de Lima Metropolitana que fortalecen a los factores esenciales en la percepción de bienestar laboral de sus colaboradores.		Finalmente, en la segunda pregunta específica, se observa que la cultura organizacional, el liderazgo transformacional y gestión de la diversidad de talento humano para innovar constantemente constituyen elementos clave en los tres niveles del comportamiento organizacional de las empresas de Lima Metropolitana. La gestión de estos elementos permite que los colaboradores se sientan integrados y genuinamente apreciados por sus líderes y su empresa según las analistas de comunicación interna y/o cultura.	
Enfoque metodológico	Tipo de investigación	Nivel de investigación	Método de investigación	Universo/Muestra	Unidades
Cualitativo	Empírica Transversal	Exploratorio	Fenomenológico	<p>U: Analista de Comunicación Interna y/o Clima y cultura de las empresas de Lima</p> <p>M1: Analista de Comunicación Interna y/o Clima y cultura de la empresa A</p> <p>M2: Analista de Comunicación Interna y/o Clima y cultura de la empresa B</p> <p>M3: Analista de Comunicación Interna y/o Clima y cultura de la empresa C</p> <p>M4: Analista de Comunicación Interna y/o Clima y cultura de la empresa D</p> <p>M5: Analista de Comunicación Interna y/o Clima y cultura de la empresa E</p> <p>M6: Analista de Comunicación Interna y/o Clima y cultura de la empresa F</p>	<p>Unidad de análisis: Estrategias de comunicación interna</p> <p>Percepción de bienestar laboral</p> <p>Unidad de observación: Analista de Comunicación Interna y/o Clima y cultura de la empresa</p>

CAPÍTULO IV: HALLAZGOS Y DISCUSIÓN

4.1. Hallazgos

Para llevar a cabo el recojo de información, se realizó una convocatoria de analistas de comunicación y/o cultura y clima organizacional de las diferentes empresas de Lima, frente a lo que respondieron diez analistas de diez empresas de distintos sectores empresariales. Para comenzar con el análisis de las estrategias de comunicación interna presentadas a lo largo de las entrevistas, es fundamental examinar primero la visión que estas empresas tienen sobre comunicación organizacional. Cabe destacar que, por razones de confidencialidad, las entrevistadas no proporcionaron sus planes de cultura o comunicación. Sin embargo, explicaron y proporcionaron detalles para comprender los objetivos y estructura de dichos planes.

Se observa que los planes de cultura y de comunicación interna son elaborados anualmente por el área responsable de la gestión del desarrollo o recursos humanos. En la mayoría de las empresas entrevistadas, esta área también incluye la gestión de la comunicación interna. Asimismo, a partir del plan de cultura se diseñan los planes de comunicación interna, cuyo propósito es amplificar y apoyar las estrategias culturales de las empresas. Un ejemplo de ello es la empresa B, que solía contar con un plan de cultura basado en tres pilares: comunicación, reconocimiento y retroalimentación. Sin embargo, tras un proceso de evaluación de resultados y con miras a postular al premio Great Place to Work¹, decidieron incrementar estos pilares a seis: escucha activa, innovación, líder, sostenibilidad, impacto y bienestar. Cada uno de estos pilares responde a las necesidades de los colaboradores, lo que refleja la visión de la

¹ Certificación otorgada a las empresas que han creado un ambiente laboral excepcional y han demostrado altos niveles de confianza y satisfacción entre sus empleados. Esta certificación es emitida por la organización global Great Place to Work Institute.

comunicación como un eje transversal que interactúa con otros pilares para ofrecer una experiencia laboral integral.

En el plan de cultura de la empresa C, la comunicación se sostiene por tres pilares: personas, medio ambiente y salud. Según la analista C, de estos pilares se aplican “iniciativas de comunicación interna y de cultura que brindan soporte a la cultura de la organización y ayudan a conectar mejor con los colaboradores”. Por lo que la comunicación no es un pilar en sí misma, sino un medio que facilita acciones concretas orientadas al cumplimiento del plan de cultura.

Por otro lado, en las empresas D, G y H, los planes de comunicación interna responden directamente a los resultados más bajos obtenidos en la encuesta de fin de año. Estas estrategias incluyen acciones de comunicación como campañas de visibilización, actividades de integración entre áreas, y actividades que promueven la salud y bienestar en los colaboradores. Estas iniciativas no solo abordan áreas de mejora, sino que se busca fortalecer la cultura organizacional a través del ejercicio de hábitos saludables.

En el caso de las empresas I y J, los planes de comunicación interna varían según las necesidades específicas definidas por la estructura del negocio. En la empresa I, abarca tres áreas de negocios y cada una tiene objetivos internos diferentes, uno de estos negocios busca obtener la certificación del Great Place to Work. Por ello, las encuestas “pulso” son aplicadas para identificar necesidades y construir una estrategia de comunicación para destacar en el rubro. De manera similar, la empresa J abarca programas con distintos objetivos, por lo que la comunicación interna está orientada a instaurar una cultura de cercanía con los colaboradores de manera estratégica.

En resumen, los planes de cultura organizacional y de comunicación interna de las empresas entrevistadas se alinean tanto a los objetivos internos como con metas específicas a corto plazo. Además, en el diseño de los planes de cultura y comunicación interna, se refleja la

preocupación por el bienestar de los colaboradores, donde la comunicación interna es clave. Esto coincide con lo señalado por Goldhaber (citado en Pinto, 2017) sobre las funciones del comportamiento organizacional, donde esta cumple funciones informativas y relacionales a través de mensajes verbales o no verbales, que al ser bien gestionada puede impactar significativamente en el desarrollo de los colaboradores y desempeño a lo largo de su experiencia laboral. Asimismo, como señala Castro y Díaz (2020), estos planes se desarrollan con el fin de impactar en la imagen externa de las empresas bajo intereses particulares, como el adquirir una certificación.

4.1.1. Coherencia cultural a nivel organizacional

La cultura organizacional de las empresas entrevistadas se manifiesta, en su mayoría, a través de la práctica de sus valores, los cuales se transmiten mediante mensajes claros y constantes. En la empresa A, la analista ejemplifica esta situación al afirmar lo siguiente: “La empresa A tiene un mensaje que la verdad a mí me encantaba desde que postulé la primera vez y es de proteger los alimentos, las personas y el planeta”. Este mensaje refleja la responsabilidad con la que los colaboradores deben performar en el entorno laboral y cómo deben transmitir ese compromiso entre pares: “No vas a ver algo que en un contenedor orgánico o inorgánico no vas a ver algo que está fuera de lugar, tratamos de mantener también un espacio limpio”. Tal como señalan Robbins y Judge (2009), los valores, la misión y visión de la empresa deben ser perceptibles desde el proceso de selección, por lo que se observa coherencia entre estos elementos culturales y el comportamiento que los colaboradores.

De la misma manera, los valores de la empresa D se reflejan en el contenido compartido y en las prácticas que promueven un cambio de *mindset* respecto al cuidado de la salud: “En empresa D nunca vas a encontrar una gaseosa, alguna galleta, chocolate, nada. Es como que, desde lo más mínimo, por así decirlo, nosotros impulsamos el cuidado de la salud”. En ese sentido,

Robbins y Judge (2009) destacan que los valores empresariales son convicciones que motivan el cambio de actitud al proporcionar fundamentos que la sustentan. Dichos valores se promueven mediante los canales, virtuales y físicos, que cubren toda la estructura organizativa.

Tabla 3

Resumen de los canales de comunicación empleados en las empresas estudiadas

Canales virtuales	Canales físicos
<ul style="list-style-type: none"> ○ Newsletter bimestrales, trimestrales o semestrales ○ WhatsApp empresarial donde pueden crear canales específicos ○ Grupos de Facebook cerrados ○ Correo electrónico, en su mayoría es usado para temas puntuales ○ Plataformas como Workplace y Book ○ Aplicativo móvil para que los colaboradores visualicen los beneficios desde sus celulares 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Murales informativos, que también pueden ser virtuales ○ Televisores o pantallas grandes en lugares de mayor concentración de colaboradores ○ Espacios de interacción como talleres, círculos de conversación, encuentros con las directivas

Como señalan Castro y Díaz (2020), la diversidad de canales de comunicación que usan tecnología actualizada asegura mayor éxito de programas de comunicación interna, pues mantiene a los empleados conectados e interactúan constantemente. Como se ha podido observar en las entrevistas, la variedad de estos canales en una empresa depende de la cantidad de recursos destinados; asimismo, los canales digitales son utilizados para una interacción más directa y simultánea que necesita ser gestionada correctamente para no sobresaturar el flujo de información.

En ese sentido, estos canales no solo sirven para la difusión de información, sino que facilitan la retroalimentación. Según las analistas de las empresas F, G, H y J, al trabajar con diferentes

grupos humanos con distintas necesidades de comunicación, es crucial considerar aspectos como lo generacional, el tipo de modalidad laboral, incluso detalles importantes como es el tiempo que tienen para visualizar la información. Tal como afirma Pinto (2017), la diversidad sociocultural en los perfiles ofrece la oportunidad de invitar a los colaboradores a que participen de la construcción de mensajes transmitidos en las empresas.

Un ejemplo de esta participación se observa en la empresa B, donde la gerencia de desarrollo humano propone actividades que permiten a los colaboradores vivir la cultura empresarial de forma creativa: “Cada GDH tropicaliza un poco la temática y eso es bonito porque le dan identidad también a la tienda y por supuesto suma también al valor cultural que tiene la empresa”. Este enfoque es propuesto a raíz de sus políticas de diversidad, equidad e inclusión, que buscan dotar de sentido a las efemérides desde la perspectiva particular de cada sucursal.

Este tipo de actividades son promovidas para que los colaboradores comprendan los propósitos de las políticas de la empresa. Por ello, se emplean recursos comunicacionales para facilitar la interpretación de la información brindada, como señala Velarde (2012), estos recursos cumplen una función educativa. En esa misma línea, la analista B explica que “desde comunicaciones, lo que hacemos es reforzar mensual o bimestralmente las políticas; o sea se les recuerda que tenemos estas políticas de prevención, cuáles son sus protocolos y lo compartimos en un esquema atractivo”. En ese sentido, las estrategias de comunicación cumplen objetivos tanto a nivel operativo como relacional (Capriotti citado en Pinto, 2017), donde el uso de recursos comunicacionales permite que los colaboradores conozcan las políticas que respaldan sus demandas en caso se presenten casos de vulneración hacia sus derechos laborales. Por ejemplo, las políticas de la empresa G se apoya en recursos como programas, guías, manuales y *toolkits* que orientan a los colaboradores sobre cómo actuar dentro del banco.

En cuanto a los mecanismos que utilizan las empresas para dar a conocer la consecución de la misión y la visión de la empresa, las analistas señalaron que existen diversos recursos comunicacionales para que los colaboradores comprendan que su trabajo es clave en el logro de los objetivos empresariales. En la empresa A, se ha implementado un recurso comunicacional adaptado de su sucursal en Brasil, por medio del cual “el team leader o la persona que está, digamos, directamente sobre ti, tiene la opción de justamente colocar un reconocimiento por medio de un espacio digital por lo que otros pueden verlo y comentar”.

En la empresa D, se implementa una campaña que reconoce el desempeño de los equipos de trabajo en los espacios de encuentro entre diferentes gerencias. Según la analista D, la finalidad de esta campaña es que los colaboradores comprendan cómo su trabajo contribuye al éxito de otras áreas:

Se hicieron actividades de encuentro entre equipo operarios y producción; los de producción comentan un poco cómo ha sido todo (...) todo este viaje desde la materia prima hasta finalmente llegar al producto. Y luego la segunda parte que entran ya intervienen los comerciales quienes explican a dónde este producto llega si los exportamos; si su uso es para, por ejemplo, el sector de infraestructura, para el sector de minería, para el sector *retail*, dependiendo de dónde es el producto. Pero finalmente el mensaje que todos se llevan es que todos trabajamos en equipo, juntos somos *power*, como dice la frase, y que cada uno es fundamental para nosotros.

Esta campaña fortalece la confianza y colaboración al mostrar que el trabajo de cada uno es parte de una cadena que contribuye al éxito colectivo. Asimismo, como concuerdan Robbins y Judge (2009) y Castro y Díaz (2020), las estrategias de comunicación interna integran acciones, como este espacio de encuentro, que permiten brindar información y recibir retroalimentación de aspectos positivos. Por lo tanto, una cultura centrada en la construcción de relaciones de

confianza (Calderón et al, 2003) significa un conjunto de oportunidades para integrar mejor a los colaboradores mediante el reconocimiento entre pares.

Bajo el pilar reconocimiento, la empresa B también diseña estrategias para expresar gratitud a sus colaboradores por sus labores, como celebrar el tiempo de servicio o reconocer a los embajadores de los valores corporativos. A nivel de equipos de trabajo, también se organizan pequeños reconocimientos como “premio al más participativo” o “al más responsable” con el fin de resaltar la importancia de la participación. En esa misma línea, en la empresa I, se creó un programa de reconocimiento que permite a líderes y compañeros felicitar a los colaboradores por sus aportes al cumplimiento de los valores empresariales mediante tarjetas físicas y virtuales.

En resumen, las estrategias de comunicación de las empresas demuestran la transmisión efectiva de los elementos clave de la cultura organizacional, tales como los valores empresariales, las políticas, y la misión y visión. Los canales empleados facilitan los espacios de retroalimentación que sirven para reforzar la identidad compartida dentro de la organización. Asimismo, el enfoque en la diversidad, la inclusión y el reconocimiento institucional dentro de las estrategias de comunicación permite su adaptación para que los colaboradores comprendan mejor los sistemas de creencias y se adapten al entorno. Según Calderón et al (2003), estas prácticas incrementan la satisfacción, el compromiso y la estabilidad laboral, al mismo tiempo que fortalecen el sentido de pertenencia. Al crear sinergia y fortalecer la familiaridad entre colaboradores, se promueve un cambio de actitud a nivel individual, que fomenta tanto el autocuidado como el cuidado colectivo.

4.1.2. El rol del liderazgo a nivel grupal en la percepción de bienestar

El liderazgo ejercido en las empresas es un factor clave en la percepción de bienestar laboral, ya que permite hacer de la cultura organizacional un estilo de vida en los equipos de trabajo.

Martínez et al (2022) y Luthans (2008) señalan que el líder debe ser sensible a la cultura organizacional para apoyar la interpretación de esta en sus equipos de trabajo, lo cual se evidencia en la mayoría de las empresas analizadas, donde los valores son percibidos con mayor sensibilidad, los objetivos son más comprensibles y se promueve un clima organizacional positivo. Para ejemplificar el impacto del liderazgo, se presentan dos casos en los que los jefes de área carecían de conocimientos y/o herramientas de liderazgo.

En la empresa D, se identificó que los colaboradores percibían que los jefes no valoraban ni reconocían su trabajo. Para identificar las razones de esta crisis de liderazgo, se implementaron un *focus group* y entrevistas a profundidad. De estas, se identificó que los jefes no se encontraban capacitados en cuanto a gestión de talento humano. Por ello, se implementaron talleres de retroalimentación positiva con el fin de mejorar la comunicación dentro de los equipos. En la empresa B, la analista percibía falta de fluidez en las coordinaciones entre áreas, especialmente cuando tenían que trabajar en conjunto. Dado que uno de sus valores empresariales es la colaboración, se aplicó este valor en la dinámica entre equipos y se fortaleció el papel del líder como facilitador de la interacción. Asimismo, enfatizó la importancia de ceder cuando se toman decisiones conjuntas, pues la finalidad es conseguir resultados óptimos.

Según Arbaiza (2017), los líderes desempeñan el papel de mediadores, y tal como señalan Almenara et al (2005), tienen la responsabilidad de reconocer y gestionar las emociones para una toma de decisiones consensuada y participativa. En ambos casos presentados, se refuerzan las habilidades de liderazgo a la vez que se practican los valores empresariales. Ello también se observa en la empresa B, donde se practican los valores agilidad e innovación, por lo que el liderazgo ejercido promueve la proposición de nuevas ideas en un entorno de aprendizaje continuo y donde no se teme a cometer errores. Para Castro y Díaz (2021), esta forma de liderar

los equipos permite consolidar una cultura de innovación, en la que se afianza la confianza y el sentido de pertenencia de los miembros.

En esa misma línea, Berceruelo (2011) señala que el éxito organizacional recae en el compromiso y confianza desarrollados por los líderes en sus equipos de trabajo, para lo que se reconoce dos factores importantes a lo largo de las entrevistas: la comunicación asertiva y la escucha activa. Las analistas afirman que la habilidad de comunicarse clara y propositivamente facilita un diálogo fluido y reduce la posibilidad de crear malentendidos o “chismes”. Asimismo, el implemento de un diagnóstico permite reconocer las necesidades de los colaboradores mediante la escucha activa, para lo cual se pueden implementar recursos comunicacionales.

Se observó en las entrevistas que existen casos de líderes que han preferido evitar el conflicto y dilatar la toma de decisiones, como también existen otros que han sido directos al compartir sus argumentos y se han mostrado predispuestos a ceder. En esa misma línea, resalta el pilar líder de la empresa B, que se sustenta en tres bases: líder formador, líder estratega y líder humano.

El líder debe tener este *expertise* de acompañar y hacer seguimiento a su equipo. Y el líder humano, que es esta otra característica, sabe que acompañar al colaborador no solamente es cuéntame tu idea, sino de generar el espacio, de poder construir juntos una idea, pero también teniendo en cuenta el contexto del colaborador

Esta manera de construir la figura del líder concuerda con las cinco dimensiones del liderazgo transformacional desarrolladas por Martínez et al (ver capítulo II, 2.5) necesarias construir relaciones sociales dialogantes y constructivas. Se evidencia la necesidad de los colaboradores de contar con espacios de confianza donde se promuevan relaciones constructivas acompañadas por un liderazgo que retroalimenta asertivamente.

Como afirman Grau et al (2022), el liderazgo también impacta en la percepción de bienestar de los colaboradores, siendo la retroalimentación un elemento esencial a considerar. Algunas de las empresas entrevistadas han implementado metodologías que facilitan la retroalimentación, en la empresa C se utiliza la metodología Scrum para revisar las iniciativas que están por comenzar, los resultados esperados y los recursos necesarios para su ejecución. Esta metodología facilita las coordinaciones en las reuniones tanto dentro de las áreas como entre varias de estas: “Tenemos estas reuniones para poder visibilizar y agradecer a nosotros las cosas buenas que hemos hecho; también mapear las cosas que consideramos que están un poco flojas o que están por mejorarse, o que no se han hecho, que reevaluar”. De esa forma, se identifican las iniciativas que necesitan mayor apoyo y coordinación.

Por otro lado, se han implementado las mesas o comités de trabajo, cuyo objetivo es reunir diferentes perfiles para proponer ideas y soluciones basadas en la retroalimentación de cada área representada. En la empresa H, por ejemplo, existen las “mesas de desafío” sobre temas transversales como equidad, diversidad e inclusión. De igual manera en la empresa I, se reúne a los representantes de cada área para proponer soluciones de acuerdo con sus necesidades: “se sacó un programa que era una necesidad de capacitación de la gente. Entonces son como microcápsulas donde las personas se inscriben y va un expositor que es un compañero que tenemos en nómina”. En estos espacios, se le asigna un cargo de liderazgo a los miembros que representan a sus áreas que a su vez es un cargo de confianza que permite ofrecer retroalimentación sobre los aspectos a mejorar y presentan soluciones colectivas.

Empresas como H y J consideran a la retroalimentación como parte fundamental de su cultura organizacional, la cual se implementa en distintas direcciones: de manera horizontal, de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. Para ello, es necesario que los líderes estén capacitados para abordar a sus equipos de manera no inquisitiva ni fiscalizadora; se espera que creen

espacios de confianza y autonomía, donde cada colaborador asuma la responsabilidad de su propio desarrollo. Por ello, la comunicación se complementa con la escucha activa, pues permite una retroalimentación más dialogante, facilita la toma de decisiones y la resolución de conflictos.

Una vez más, se evidencia que la cultura organizacional influye el tipo de liderazgo ejercido, el cual se sustenta en elementos como los valores empresariales, las políticas, y la misión y visión de la empresa. A través de la comunicación asertiva y la escucha activa, se promueve el desarrollo de equipos de trabajo eficaces que, según Robbins y Judge (2009), implica que los líderes confíen en las capacidades de los colaboradores, lo cual promueve la autonomía y estimula la participación. Los líderes transmiten los mensajes clave de la empresa en todos los niveles y promueven acciones que trascienden en el tiempo. Para ello, los recursos comunicacionales median en la continuidad de los principios organizacionales para futuras generaciones.

Capriotti (citado en Valencia y Castaño, 2022) señala que la comunicación interna se apoya en el rol de los líderes para poder inspirar la confianza necesaria para gestionar la cultura organizacional. En el análisis presentado, un aspecto esencial para la transmisión efectiva de la información es el liderazgo bajo la política de “puertas abiertas”, que impacta en la formación de un clima de confianza. En cuanto a la percepción de bienestar, este estilo de liderazgo brinda seguridad a los colaboradores y permite reconocer el impacto de sus ideas en el logro de los objetivos empresariales. Por medio de ello, se fortalece su autonomía, lo que les permite proponer y actuar en consonancia con la cultura organizacional.

4.1.3. La diversidad importa y aporta a nivel individual

En lo revisado dentro del marco teórico, se ha identificado elementos que influyen en la experiencia del colaborador como es el control de las expectativas, la gestión de las

percepciones y el desarrollo de las aptitudes. Según Robbins y Judge (2009), es esencial prever desde el proceso de selección cómo los perfiles de los futuros colaboradores se adaptarán a la empresa. Por ello, las analistas entrevistadas señalan que se prioriza la búsqueda de personal que se alinee con la cultura, los propósitos y los valores organizacionales. En ese sentido, previamente realizan una autoevaluación para identificar sus necesidades y puntos de mejora para los equipos de trabajo. Algunas de estas empresas colaboran con consultoras para un primer filtro, luego el equipo de gestión de talento se encarga de acercar la cultura organizacional, específicamente durante la etapa de inducción.

El *onboarding* abarca diferentes dimensiones y su objetivo principal es dar una primera impresión positiva. En la empresa B, luego de presentar a las diferentes áreas y sus respectivos miembros, se asigna una persona encargada de capacitar y guiar al nuevo ingreso. Para la analista B, tener un mentor facilita la adaptación al brindar orientación y evitar que el nuevo colaborador se sienta desorientado. Esta práctica también se lleva a cabo en las empresas D, E y G; en la primera, se organiza un comité que acompaña al ingreso por una semana y a los tres meses se le realiza una encuesta de satisfacción sobre su experiencia. Mientras que en las empresas E y G, se crean espacios de retroalimentación lo largo del acompañamiento y se especializan en la comprensión de cada elemento cultural que compone la identidad organizacional.

Otras empresas han diseñado recursos comunicacionales que facilitan la interacción directa con los líderes como sucede en la empresa C y H, donde se organizan desayunos y almuerzos con el gerente general para acercarse a los nuevos colaboradores: “Necesitamos reinventarnos y para ello necesitamos a personas jóvenes, ellas están llenas de energía de querer hacer cosas diferentes, están con todas las ganas, están en su mejor etapa como ser humano”. El objetivo principal es innovar la experiencia de los colaboradores, forjando lazos de confianza con los

líderes para proponer ideas y preocupaciones. En ese sentido, se gestionan las percepciones sobre la figura de los líderes, presentándolos no como entidades distantes, sino alguien quien está dispuesto a acercarse y escucharte.

La responsabilidad de quienes gestionan equipos incluye lidiar con la diversidad en aspectos como interculturalidad, género, personalidad, edad, garantizando entornos para el desarrollo de capacidades en igualdad de condiciones y para cuidar el bienestar integral de los colaboradores. Kreitner y Kinicki (1997) y Pinto (2017) afirman que estas prácticas reducen los estereotipos y se transforma en oportunidades para crear y comunicar políticas inclusivas. Como señalan las analistas, una cultura organizacional abierta a la diversidad se enfoca en promover espacios seguros a través de encuentros de aprendizaje e integración.

En el caso de empresas con diferentes sucursales a nivel nacional, la interculturalidad se aborda considerando las particularidades regionales en las actividades ejecutadas. Asimismo, se ha observado que existen políticas que ofrecen empleo a personas reinsertadas a la sociedad o a personas con discapacidades. Frente a ello, la analista de la empresa G señala lo siguiente:

Si yo tengo un ambiente diverso de trabajo, yo tengo que asegurar prácticas de equidad, donde no todos les puedo dar lo mismo. Tengo que personalizar de acuerdo ... mujeres, por ejemplo, necesitan algo diferente, la comunidad LGBTQ+ tiene retos diferentes, las personas con discapacidad también. Entonces, en base a prácticas y programas basados en la equidad, yo hago que esta diversidad se sienta cómoda y pueda tener lo que necesita cada grupo en particular. Una vez que tengo estas prácticas de equidad, yo voy a lograr una verdadera inclusión.

Para ello, la comunicación interna sirve como soporte de los elementos culturales para potenciar su logro (Castro y Díaz, 2020). En la empresa F, sus políticas se sustentan en un modelo de justicia, equidad, diversidad e inclusión; a través de estas se ejecuta un programa

para jóvenes en conflicto con la ley y se logró la incorporación de parejas del mismo sexo en seguro de salud. De esa manera, las políticas dejan de ser simples normas escritas para convertirse en prácticas institucionalizadas que refuerzan la comunicación externa de la empresa.

La gestión de la diversidad es clave para fomentar espacios de bienestar, donde aumenta la percepción de pertenencia y seguridad de los colaboradores. Prada (comunicación personal, 18 de octubre de 2024) señala que tomar en cuenta los factores del nivel individual permite reconocer las oportunidades para reforzar los mensajes institucionales. Por ello, es fundamental la alineación de los futuros colaboradores con la cultura y los valores organizacionales desde la selección hasta el *onboarding*. Asimismo, es fundamental que las estrategias de comunicación interna tengan un enfoque de interseccionalidad para atender el bienestar laboral, ante ello, la especialista explica lo siguiente:

El enfoque debe venir desde diferentes aristas, tal vez con mensajes recordatorios, campañas de *mailing*, campañas de sensibilización. Por ejemplo, ahora estamos trabajando en temas de masculinidades y nos dijeron “bueno, en la organización no es que haces un taller y la gente ya se deconstruye”, sino que es un tema que debe ser constante y transversal.

En ese sentido, para transformar los valores empresariales en valor social y tangible, se debe partir de estrategias, sean de comunicación o no, que tengan objetivos e indicadores claros. En línea con lo anterior, un liderazgo positivo facilita la consolidación de la identidad organizacional y permite gestionar la capacidad de autonomía en el colaborador para que realice su trabajo con mayor proactividad. Para ello, se debe capacitar constantemente a los líderes con el fin de impactar positivamente en la percepción de los colaboradores sobre su experiencia laboral.

4.1.4. La comunicación interna impacta en la percepción de bienestar laboral

En base a lo observado en el comportamiento organizacional de las empresas entrevistadas, los elementos que fortalecen los factores que componen la percepción de bienestar laboral son principalmente acciones de cultura. Estas necesitan de las estrategias de comunicación interna para aplicar los recursos comunicacionales necesarios para la transmisión de mensajes en el día a día de los colaboradores. Ello facilita que puedan sentirlos, vivirlos y que sean tomados en cuenta a la hora que evalúan la dimensión laboral en sus vidas.

4.1.4.1. Escuchar para seguir motivando al equipo

A partir de la definición del factor “motivación laboral” como resultado de las oportunidades para desarrollarse tanto personal como profesionalmente, Arbaiza (2017) señala que este factor se fortalece mediante el involucramiento de los colaboradores en el rediseño de su trabajo y en la toma de decisiones. En ese sentido, se observa que, en las empresas entrevistadas, se implementan acciones que permiten a los colaboradores fortalecer su autonomía para decidir sobre cómo realizar su trabajo y cómo contribuir al logro de los objetivos empresariales.

En relación con los espacios de toma de decisiones, las analistas señalaron que la escucha activa es fundamental. Si bien todas las empresas realizan encuestas “pulso” para monitorear el impacto de las acciones de comunicación interna y de cultura, existen otros recursos comunicacionales que permiten alcanzar a los colaboradores de manera estratégica. En la empresa B, se ha implementado círculos de confianza con la gerenta general de Recursos Humanos, donde se busca conocer a los trabajadores de tienda no solo como trabajadores, pues las preguntas están orientadas a descubrir quiénes son, qué les gusta hacer y cómo se sienten en sus áreas. El objetivo de estos encuentros es identificar oportunidades de mejora y optimizar las preguntas de las encuestas anuales.

Otra forma de fortalecer la motivación es permitiendo que los colaboradores puedan proponer y desarrollar nuevas formas de mejorar su trabajo; en la empresa H, se ha implementado un recurso comunicacional que busca redirigir el enfoque de las funciones del colaborador, permitiéndole tomar decisiones sobre su propio trabajo:

[le digo] ¿y tú qué quisieras hacer? ¿Qué es lo que a ti te interesa? Entonces, [...] dentro de sus funciones, lo que sacamos fue que le gustaba hacer más que todo eventos y lo que tenga que ver con decoración. Entonces, lo que ella ve son, por ejemplo, activaciones o experiencias a colaboradores que tuvimos para Pride o para el Día de la Mujer. Incentivamos eso también con cada uno de sus jefes, no solo como practicantes, sino como asistentes, como analistas.

En este ejemplo, se refleja que, mediante los valores empresariales y una cultura de flexibilidad, la analista y la colaboradora replantean las responsabilidades asignadas, promoviendo la autonomía y generando confianza.

Castro y Díaz (2021) consideran que el liderazgo es clave en la motivación de los colaboradores en tanto promueven la inspiración en sus compañeros, generando nuevas ideas, proyectos y recursos para seguir innovando. Según Arbaiza (2017), esta motivación permite que los colaboradores se planteen metas más ambiciosas orientadas al logro de objetivos colectivos. Por ejemplo, la empresa B, bajo su pilar innovación, ha creado un mural digital en el que los colaboradores pueden plasmar sus ideas y sugerencias de mejora dentro de sus áreas, para lo que forman a sus líderes para impulsar las ideas y encaminarlas al objetivo organizacional.

Para impulsar la innovación en toda la empresa, se implementan concursos destinados a proyectos en marcha con resultados positivos. De igual manera, en las empresas E, H e I, se han aplicado recursos que valoran las nuevas propuestas y acompañan el proceso hasta finalización, momento en el que se premian o reconocen los logros a través de incentivos. De

esta forma, se impulsa el desarrollo profesional de los colaboradores y se fortalece sus motivaciones. Este enfoque promueve su participación en las actividades laborales y los involucra directamente en el crecimiento organizacional.

En suma, el incremento de la motivación laboral se debe a que las empresas fomentan la participación de los colaboradores en la toma de decisiones, principalmente sobre cómo lograr los objetivos empresariales mediante el replanteamiento de sus funciones. A través de la escucha activa y la retroalimentación constante, las analistas comunicadoras identifican y abordan las necesidades de los colaboradores, creando espacios de diálogo y confianza que refuerzan el sentido de pertenencia. Asimismo, el fomento de la innovación a través de la concepción de la innovación en los planes de cultura permite idear actividades como concursos y reconocimientos que refuerzan las motivaciones profesionales de los colaboradores.

4.1.4.2. Una cultura de compromiso facilita la convivencia

En cuanto a la definición de compromiso, los autores revisados concluyen que este puede ser tanto normativo como afectivo, lo cual ha sido evidenciado en las entrevistas realizadas. En lo que respecta al compromiso afectivo, cuando se les consultó a las analistas sobre los factores que permiten crear un nexo emocional entre el colaborador y la empresa, señalaron que una de las primeras impresiones que tienen de esta es lo que se promueve a través de los valores. Frente a ello, la analista A señaló que uno de los cuestionamientos que se plantea es si dichos valores se alinean con los propios: “Yo creo que sus valores como empresa, este tema de la protección incluso proteger a las personas, los alimentos y el planeta, desde mi perspectiva, como que caló bastante”. En esa misma línea, la analista E añadió que, si bien existen canales para emitir los mensajes, estos necesitan ser interpretados y transmitidos de tal forma que otros colaboradores puedan vivirlos. De esa manera, se observa que los valores son utilizados como

un elemento facilitador para la aceptación de cambios organizacionales, siempre y cuando los colaboradores se identifiquen con estos.

Robbins y Judge (2009) afirman que el compromiso afectivo es esencial en los espacios de convivencia, por lo que el clima laboral debe ser reforzado mediante iniciativas de integración. Sobre ello, las analistas señalaron que contar con un ambiente en el que se puedan compartir historias tanto personales como laborales, permite recordar que se convive con personas que tienen necesidades sociales. Esto contribuye a fomentar el sentido de comunidad; por ejemplo, en la empresa A, donde están pasando por un proceso de retorno a la presencialidad, implementa una campaña que consiste en lo siguiente:

Son historias de nosotros mismos [los colaboradores] en las que las compartimos, en donde tratamos de tener, digamos, un ambiente seguro entre nosotros, donde compartimos incluso cuando salimos a hacer deporte, cuando salimos al cine, y lo compartimos internamente para alentar justamente a otros mercados² a que también lo hagan, a que también lo compartan, a que también disfruten de tener una segunda familia en su trabajo también.

En este ejemplo, se organizan actividades como el concurso entre oficinas, por medio del que cada oficina comparte fotografías de cómo conviven, cómo disfrutan los momentos juntos y cómo practican sus valores que son la productividad, el dinamismo y la capacidad. La analista agrega que estos valores no solo se aplican en lo laboral, sino también en la convivencia y el cuidado personal. Asimismo, realizan celebraciones en torno a fechas calendario como el “mes del turrón”, donde cada martes los colaboradores traen un turrón.

² Se refiere a los mercados a nivel mundial que maneja la empresa a la que pertenece.

De manera similar, en las empresas B y H, suelen aprovechar festividades como el Día de la Amistad, Fiestas Patrias o Halloween para crear momentos de integración. En palabras de la analista B, la realización de actividades que requieren trabajo en equipo, como es la coordinación de usar disfraces, fomenta la iniciativa de los demás, lo que refuerza el compromiso y la identidad en los equipos de trabajo. Robbins y Judge (2009) subrayan que estos espacios de distensión son beneficiosos para el desarrollo de vínculos emocionales entre compañeros.

Por otro lado, Garzón et al (2020) identifican que entre los factores que consolidan el compromiso organizacional se encuentran las comodidades físicas y los beneficios que las empresas proporcionan para un mayor equilibrio entre la vida laboral y personal. Según Ortiz (2021), esto permite que los colaboradores sean más receptivos a los cambios organizacionales, como el regreso a las oficinas tras la pandemia. Las analistas destacaron que la posibilidad de trabajar de manera híbrida es un factor que favorece dicho equilibrio. Aunque esta modalidad surgió a raíz de la pandemia, se ha convertido en una oportunidad que generalmente se negocia con el líder a cargo. No obstante, en algunas empresas, se ha institucionalizado como una política que permite implementar recursos comunicacionales como campañas que promueven la cultura empresarial, independientemente del lugar de trabajo.

Muchas empresas procuran ofrecer espacios acogedores, con áreas comunes en óptimas condiciones, sin imponer un código de vestimenta estricto, y siempre están a la vanguardia para garantizar que las oficinas sean cómodas. Por ejemplo, en la política de modalidad híbrida de *coworking* de la empresa C, se especifican pautas para el trabajo remoto, de tal manera que se simplifica la coordinación de horarios entre colaboradores y el cumplimiento de los objetivos. Asimismo, en empresas como G, cuya cultura organizacional y políticas de trabajo remoto se

sustenta en valores como la confianza, se busca generar entornos virtuales y físicos donde los colaboradores sienten que la empresa confía en ellos, lo que resulta en un mejor desempeño.

La flexibilidad que la empresa presenta para que los colaboradores puedan trabajar de manera remota les permite disfrutar de los beneficios como el contar con más tiempo de desconexión laboral y disfrutar de su vida personal. Bajo esta premisa, empresas como F, G e I, aplican recursos que refuerzan la autonomía de los colaboradores como son las cuponeras virtuales y/o programas de talleres sobre gestión de tiempo y acompañamiento psicológico. Según Ortiz (2021), estos recursos necesitan ser mantenidos de manera periódica a través de acciones de comunicación para generar recordación y retroalimentarlos.

En esa misma línea, Prada (comunicación personal, 18 de octubre de 2024) señala que las estrategias de comunicación interna son una herramienta para retroalimentar e identificar oportunidades de mejora, dentro de las cuales se encuentran los beneficios que otorga la empresa para el desarrollo personal de los colaboradores. En ese sentido, la analista C señaló que, al implementar el proceso de escucha activa, se percataron de que la mayoría de los beneficios estaban dirigidos a colaboradores casados y con hijos, dejando a un 48 % de jóvenes sin la posibilidad de disfrutarlos. Por lo tanto, se rediseñaron los beneficios en base al análisis de las motivaciones de los colaboradores.

Por otra parte, uno de los aspectos resaltado en las entrevistas es que el bienestar de los colaboradores también implica el bienestar de sus familias. En la empresa D, se organizan programas de actividades y eventos dirigidos a la familia, y la empresa E tiene un día especial en el que los colaboradores pueden llevar a sus hijos al trabajo para que experimenten el entorno empresarial. En la empresa F, toman en cuenta que no todos los colaboradores tienen hijos así que proponen días especiales como llevar a sus mascotas al trabajo. De esa forma, lo personal

y lo laboral encuentran un espacio de conjunción, a su vez se fomenta el interés entre colaboradores de conocer al otro más allá de su desempeño laboral.

En conclusión, se evidencia coherencia entre el discurso de las empresas y las acciones de los colaboradores sea a nivel individual como grupal. En cuanto a lo primero, existe coherencia entre los valores de una empresa y los propios de cada colaborador, lo cual influye directamente en el sentido de compromiso hacia la organización de manera afectiva y normativa. A esto se suman otros componentes observados previamente a nivel grupal, como las oportunidades de desarrollo profesional, el liderazgo dentro de los espacios laborales, el reconocimiento y la autonomía brindada a los colaboradores. Aunque la mayoría de las analistas se centraron en acciones que fortalecen el nexo emocional entre el colaborador y la empresa, al menos dos de ellas señalaron que la remuneración, la cual es percibida en base a las funciones que desempeña un colaborador, también es un factor influyente en la evaluación que hacen los colaboradores. Este aspecto será abordado más adelante en la discusión.

4.1.4.3. El sentido de pertenencia como el factor más importante para lograr la satisfacción laboral

Dentro de los hallazgos, las analistas señalaron al sentido de pertenencia como el factor más relevante en la percepción de bienestar laboral según lo observado en sus experiencias laborales:

Si hay un *match* con la cultura, con el corazón de la empresa, su marca, cómo se mueve, cuál es su propósito, por qué existe, si eso me mueve y conecta conmigo, obviamente yo voy a sentir todo esto: voy a sentir satisfacción, me voy a sentir motivada, voy a sentirme comprometida, voy a querer dar lo mejor de mí. (Analista A)

Cuando tú sientes que es tu lugar, o sea, cuando te sientes bien, es como tu casa. Siempre le decimos a los líderes que su tienda es su casa y en su casa hay normas, y las

normas se realizan. Entonces, el sentido de pertenencia creo que genera mucho de que la persona se sienta involucrada, también como responsable, y ayude bastante al crecimiento. (Analista F)

Si tú sientes que tu trabajo no es simplemente, "ah, ya la empresa que voy, me siento, hago mis cosas y me retiro", tienes compromiso y te motivas. Y, bueno, la satisfacción laboral también viene amarrada al sentido de pertenencia. Obviamente, también depende de tu liderazgo porque tienes que ser reconocido, creo yo, para poder estar realmente satisfecho laboralmente. (Analista H)

El sentido de pertenencia ha sido definido como una necesidad humana básica que permite el desarrollo de una profunda conexión emocional con la empresa mediante la identificación con su cultura organizacional (Fonseca y Cruz, 2019 y Robbins y Judge, 2009). Según las analistas, se desarrolla cuando el colaborador logra sentir que su espacio de trabajo es como “estar en casa”; si bien es un lugar que exige seguir una serie de normas de convivencia, es también un lugar donde te sientes reconocido, incluido, escuchado e involucrado.

Desde la comunicación interna, se busca el desarrollo de relaciones fluidas entre empleados con el fin de afianzar su relación con la cultura organizacional. Para ello, según Newcomb (citado en Aliaga, 1999), existen tres características que un colaborador debe sentir para afianzar la conexión en los grupos de trabajo (Ver capítulo II: sentido de pertenencia), las cuales pueden ser reinterpretadas junto a lo señalado por las analistas:

- Característica 1: La alta frecuencia de interacción dentro los grupos de trabajo. El espacio laboral es donde los colaboradores interactúan gran parte del día, por lo que es clave integrar la cultura organizacional en cada grupo de trabajo desde las estrategias de comunicación interna. De esa forma, se fomenta la cohesión bajo estándares de

normas, valores compartidos y roles definidos en los que los colaboradores se sienten cómodos, motivados y valorados.

- Característica 2: Los colaboradores interactuantes se definen a sí mismos como miembros al encontrar intereses en común, lo cual responde a una necesidad de autorrealización que refuerza la identidad individual en el entorno laboral (Garzón et al, 2020). El grado de satisfacción de dicha necesidad depende de la calidad de las relaciones entre compañeros y líderes. En palabras de la analista B, el sentido de pertenencia impulsa a que uno “se ponga la camiseta” incluso en situaciones de sobrecarga de trabajo, debido a un fuerte deseo de cumplir con las expectativas. La analista E concuerda en que ese ímpetu es compartido por el grupo de trabajo, dicha situación refleja un compromiso ético que motiva a los colaboradores a asumir ciertas actitudes y conductas orientadas al grupo en la búsqueda de reconocimiento externo.

Esto se debe a que el trabajo que realizan es percibido como un reflejo de sus capacidades y conocimientos, lo que genera reconocimiento por parte de sus pares. Como señalan Calderón et al (2003) y Castro et al (2022), es responsabilidad del líder construir relaciones de confianza mediante la comunicación asertiva y el trabajo colaborativo, así como transmitir los valores de la cultura organizacional para que el colaborador encuentre sentido en sus actividades al evaluar su experiencia laboral.

- Característica 3: Las otras personas las describen como pertenecientes al grupo. Como señala Prada (comunicación personal, 18 de octubre de 2024), la comunicación interna es crear comunidad en una empresa; por lo tanto, sus estrategias deben estar alineadas a las políticas internas e ir de la mano con las áreas de recursos humanos. De esa forma, se fideliza y se fortalece el orgullo de ser parte en la empresa, para lo que se pueden implementar recursos comunicacionales. Por ejemplo, en la empresa J, se usa un canal

de WhatsApp para resaltar con orgullo el impacto social y económico del trabajo de cada colaborador. A través de este canal, se difunde información clave que promueve la identificación de los colaboradores con la misión de la empresa. Por ello, es importante que los mensajes a transmitir demuestran el posicionamiento de la empresa, pues ello va a impactar en la imagen externa.

Como ya se ha visto en acápites anteriores, la gestión de la diversidad desempeña un papel importante al ofrecer oportunidades de desarrollo personal y profesional:

Cuando todos puedan tener aquello que les hace falta para estar en un lugar donde sientan que pertenecen, una vez que haya inclusión puedo generar este sentido de pertenencia. Una persona que siente que pertenece a un lugar va a mejorar su compromiso, va a mejorar su *engagement* y va a ser genuinamente más productiva con la empresa. Porque va a sentir que ese es un lugar donde se le escucha, un lugar donde pueden ser ellos mismos. No tienen que ponerse una careta. (Analista G)

Según Aliaga (1999) y Prada (comunicación personal, 18 de octubre de 2024), las personas prefieren espacios laborales donde se sientan respetadas, lo cual incrementa la confianza por la empresa. Este vínculo se fortalece cuando la organización cumple con lo prometido, como el respeto de los derechos laborales y ofrecer beneficios que complementen la experiencia laboral.

La motivación laboral puede ser de un colaborador el cómo le hace un balance de vida y trabajo, cómo va a ser su sueldo, las bonificaciones que puede tener, pero también es el sentido de pertenencia, o sea, cómo yo me identifico con la empresa, qué es lo que hace para que yo quiera quedarme acá. Este involucramiento lleva un poco más a la motivación laboral porque hacemos que, dentro de lo que ofrece la empresa, está en que te vas a desarrollar profesionalmente, en que nos vamos a preocupar por ti. (Analista E)

Como señala la analista E, se evidencia que el sentido de pertenencia es un factor clave para el compromiso organizacional y la motivación laboral. En esa misma línea, Fonseca y Cruz (2019) y Ortiz (2021) señalan que el sentido de pertenencia y el compromiso laboral actúan conjuntamente para reforzar la percepción de bienestar laboral. Por ello, es importante que las estrategias de comunicación de las empresas respondan a las demandas de sus colaboradores mediante el monitoreo y evaluación constante de las acciones de bienestar ejecutadas.

Cuando los colaboradores se identifican con los valores y objetivos empresariales, se sienten más motivados a desarrollarse profesionalmente. Por ello, elementos como el liderazgo contribuyen a crear espacios de reconocimiento donde el colaborador se sienta satisfecho, reforzando su conexión con la empresa. Asimismo, un espacio laboral inclusivo, donde los colaboradores son escuchados y puedan ser auténticos, fomenta mayor *engagement*. En ese sentido, se fortalece el balance entre los elementos intrínsecos y extrínsecos del trabajo. Robbins y Judge (2009) señalan que este enfoque favorece el desarrollo de actitudes positivas hacia todos los aspectos que componen la experiencia laboral, promoviendo la apertura hacia los nuevos retos a asumir.

4.2. Discusión

¿Qué factores son esenciales en la percepción de bienestar laboral de los colaboradores de las empresas de Lima?

Como resultado de las entrevistas realizadas, se concluye que los cuatro factores identificados en el marco teórico (compromiso organizacional, sentido de pertenencia, motivación laboral y satisfacción laboral) influyen en la percepción de bienestar. Ello se debe principalmente al trabajo en conjunto entre las estrategias de comunicación interna y la cultura organizacional. Por un lado, la comunicación interna no solo funciona como transmisor de información, sino que refuerza los valores, las normas y las expectativas que constituyen la cultura

organizacional. De esa manera, los colaboradores logran comprender y alinean sus labores con la misión y visión de la empresa, contribuyendo al sentido de pertenencia. Por otro lado, la cultura organizacional define el tono de comunicación dentro de la empresa; por ello, una empresa que fomenta una cultura de transparencia, inclusión y trabajo colaborativo desarrolla una comunicación bidireccional y más fluida.

En cuanto al compromiso laboral, este se refuerza mediante los círculos de confianza y escucha activa entre colaboradores y líderes. Los resultados de estos espacios permiten ajustar las estrategias de comunicación interna y rediseñar los recursos aplicados en función de las necesidades de los colaboradores para su desarrollo personal y profesional. A su vez, la comunicación interna permite que el involucramiento de los colaboradores sea visible y accesible, fortaleciendo la motivación laboral a partir del incremento de la autonomía y el sentido de responsabilidad al asumir los objetivos empresariales como propios.

Asimismo, para impulsar la motivación laboral, es necesario que las acciones de cultura, amplificadas por la comunicación interna, reconozcan los logros colectivos e individuales en sintonía con los valores empresariales. De tal forma que los colaboradores se sientan parte de una misión común, lo cual debe ser reforzado por el liderazgo quienes guían el trabajo colaborativamente, los mantienen informados sobre cómo las acciones ejecutadas están aportando al logro de los objetivos empresariales, y retroalimenta constantemente.

Otro factor clave en la percepción de bienestar de los colaboradores se encuentra en el diseño de los planes de comunicación interna y/o de cultura, pues a través de estos se implementa recursos comunicacionales, tanto virtuales como físicos, para reforzar la cultura organizacional. En el diseño, es primordial que se contemple la medición de la aplicación de estos recursos para canalizar las necesidades de los colaboradores, lo que contribuye que la experiencia laboral sea satisfactoria, como se explica en el siguiente gráfico:

Gráfico 1

Proceso de aplicación de un recurso comunicacional bajo una estrategia de comunicación interna.



Nota: Elaboración propia (2024).

La medición del impacto no solo permite retroalimentar las actividades implementadas por las empresas, sino también posicionar un estilo de vida en cada grupo de trabajo a través del liderazgo. No obstante, si esta medición no se sostiene en el tiempo, no tendrá el impacto deseado; asimismo, si no se consideran las distintas fases en las que se encuentran los colaboradores, no se logrará los resultados planificados de igual manera en todos. Por ello, es fundamental emplear herramientas de evaluación tras la ejecución de cualquier actividad como taller, campaña, o incluso después del uso de un mural virtual o presencial.

El sentido de pertenencia es señalado como el factor más influyente en la percepción de bienestar, ya que genera una conexión emocional entre el colaborador y la empresa. Esta conexión no solo responde a una necesidad humana básica, sino también al ímpetu de pertenecer a un grupo. Este factor responde a la necesidad de autorrealización, dado que

permite que el colaborador sienta que su trabajo es valorado y que cuenta con la estima de los demás. Por ello, el liderazgo debe promover el reconocimiento y apoyo entre colaboradores, promoviendo la cohesión en los equipos de trabajo. La comunicación interna se convierte en un canal para que el reconocimiento sea constante y resalte la importancia de los valores. Al proporcionar un entorno laboral donde los colaboradores se sienten apreciados y motivados, se crea un ambiente laboral más saludable y positivo.

Sin embargo, para concluir que la experiencia laboral es positiva desde el campo de la comunicación organizacional, es necesario tomar en cuenta que influyen otros factores dentro de la autoevaluación de los colaboradores que escapan del campo de acción de las analistas de comunicación interna. Para ello, es necesario aplicar otras herramientas, como entrevistas a profundidad a un grupo específico de colaboradores de cada empresa, así como realizar grupos focales. Además, se debe complementar con los resultados realizados por áreas de desarrollo o recursos humanos, así evaluar el impacto de las acciones de bienestar de manera integral.

¿Qué elementos del comportamiento organizacional en las empresas de Lima fortalecen los factores esenciales en la percepción de bienestar laboral de sus colaboradores?

En cuanto a los elementos del comportamiento organizacional, a nivel organizacional, grupal e individual, se identifican a la cultura organizacional, el liderazgo transformacional y a la gestión de la diversidad de talento humano como elementos que fortalecen la percepción de bienestar de los colaboradores al ser reforzados mediante la gestión de la comunicación interna.

A nivel organizacional, la cultura organizacional influye en el cambio de *mindset*, lo que permite percibir de manera coherente a la misión y visión de la empresa. El uso efectivo de los canales de comunicación para transmitir los valores fortalece la identidad compartida y facilita la retroalimentación. Por ello, la cultura organizacional de las empresas se comunica de tal manera que los colaboradores logran comprender los sistemas de creencias y se adaptan al

entorno con mayor facilidad. Al menos la mitad de las empresas señaló que los mensajes representan la responsabilidad con la que deben trabajar y que dicha actitud debe transmitirse entre los miembros de equipo.

A nivel grupal, la transmisión de la cultura organizacional dentro de los equipos de trabajo es potenciada por el liderazgo efectivo. A su vez, la práctica de la comunicación asertiva y la escucha activa contribuyen significativamente a la construcción de relaciones positivas, lo cual impacta en el clima laboral. Por ello, la capacitación de los líderes debe ser constante, especialmente para reconocer y abordar las oportunidades de mejora en la gestión de equipos.

Aunque no se puede afirmar que exista un liderazgo transformacional, las empresas entrevistadas suman esfuerzos en la creación de espacios de proposición de ideas y de retroalimentación bidireccional, con el objetivo de que los colaboradores puedan participar en la toma de decisiones junto a sus líderes. La mejora continua de los equipos se produce en paralelo al aumento del sentido de pertenencia y la motivación, ya que los colaboradores logran sentir que su trabajo es valorado y contribuye al logro de los objetivos empresariales.

A nivel individual, se reconoce la importancia y la contribución de la individualidad de cada colaborador en la percepción de un entorno laboral inclusivo. Este aspecto se tiene en cuenta desde el proceso de selección para anticipar la adaptación de los colaboradores a la cultura empresarial. Asimismo, la gestión de equipos diversos en términos de interculturalidad, género, edad, es clave para promover una cultura de aprendizaje e integración. En ese sentido, las políticas empresariales se nutren de los espacios de retroalimentación para mejorar continuamente. Para ello, el uso de recursos comunicacionales de manera estratégica es esencial, así como el poder medir el impacto generado.

En suma, la gestión de los elementos del comportamiento organizacional identificados, a través de las estrategias de comunicación interna, fomentan un ambiente laboral inclusivo orientado

al bienestar integral, donde los colaboradores asumen sus funciones laborales con autonomía y proactividad al ser impulsados por los líderes. Para ello, es necesario que cuenten con las capacidades y herramientas para innovar en sus metodologías de trabajo. De esa manera, se contribuye al fortalecimiento de la imagen interna y externa de las empresas, evidenciando que las prácticas de comunicación interna y de cultura organizacional promueven efectivamente el bienestar en los equipos de trabajo.

¿Cómo las estrategias de comunicación interna influyen en la percepción de bienestar laboral de los colaboradores de las empresas de Lima Metropolitana?

La investigación destaca la importancia de la comunicación interna como un factor clave para fortalecer los factores del bienestar laboral. Esta disciplina trabaja de la mano junto a la cultura organizacional, pues mediante la implementación de recursos comunicacionales, los mensajes de la empresa se integran en las rutinas diarias de los colaboradores. Ello facilita la creación del nexo emocional y contribuye en la evaluación positiva de las experiencias laborales. No obstante, la estrategia de comunicación empleada para la aplicación de estos recursos varía según cómo las empresas conciban y gestionen la comunicación.

Todas las estrategias comunicacionales están alineadas a los objetivos organizacionales, y de manera implícita, refuerzan acciones de autocuidado y de cuidado colectivo sustentadas en políticas, valores e identidad empresarial. Por ello, la comunicación interna trasciende la simple transmisión de información y debe ser considerada una herramienta fundamental para la consolidación de los planes de cultura organizacional. Entre los principales efectos observados se encuentran la interiorización de los elementos culturales de las empresas, el fortalecimiento del liderazgo positivo y la creación de ambientes laborales positivos propicios para la percepción de bienestar.

En ese sentido, la manera como se comunica la cultura organizacional contribuye directamente en la promoción de un clima laboral positivo, en la adopción de buenas prácticas y en el fortalecimiento de factores como la satisfacción, el compromiso y la motivación laboral al incrementar el sentido de pertenencia en todos los niveles del comportamiento organizacional. En esta dinámica, los actores clave para armonizar las acciones de la empresa son los líderes; según Prada (comunicación personal, 18 de octubre de 2024), ellos influyen en las dinámicas interpersonales, por lo que un liderazgo horizontal que sepa establecer límites claros fomenta una comunicación abierta y respetuosa en los equipos de trabajo.

Una estrategia de comunicación interna centrada en el desarrollo humano debe reconocer los beneficios del trabajo remoto como una oportunidad para que los colaboradores puedan equilibrar sus responsabilidades laborales y personales, para lo que es necesario mantener la conexión por los diversos canales virtuales. Por ende, es fundamental que el líder ejerza una comunicación efectiva con sus colaboradores, fomentando un ambiente de confianza, flexibilidad e innovación para gestionar las dinámicas laborales.

Asimismo, la empresa refuerza su compromiso con el colaborador en tanto le brinda las herramientas necesarias para gestionar sus tiempos y así encontrar el balance adecuado según cada perfil. Además, es crucial respetar los temas contractuales, como el tiempo de vacaciones y el uso de beneficios, como permisos por días específicos. En conclusión, las estrategias de comunicación interna son percibidas como una herramienta clave para la consolidación de la cultura organizacional. Sin estas estrategias, la comunicación sería ineficaz afectando la transmisión de los mensajes a lo largo de la estructura organizacional, lo cual podría dar lugar a un clima laboral desfavorable.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. La comunicación interna es una inversión estratégica a corto y largo plazo para la empresa. Por ello, es clave que las áreas directivas reconozcan que la comunicación interna es una herramienta esencial en la fidelización de sus colaboradores hacia la marca empresarial, puesto que se fortalece la imagen interna y externa. Al alinear las acciones de comunicación interna con las de responsabilidad social empresarial y las de bienestar, se concreta un ambiente laboral integral que termina reforzando la reputación empresarial.
2. Entre comunicación interna y la cultura organizacional existe una relación recíproca. Se evidencia que las empresas que mantienen esta relación en la estructuración de sus planes de comunicación interna logran mejores resultados en el bienestar laboral. Este trabajo en conjunto permite la fidelización de los públicos internos a partir de la interiorización de los elementos culturales. Por lo que la comunicación interna no solo cumple la función de informar, sino que se vuelve esencial para construir una experiencia laboral positiva.
3. Medir el impacto de las estrategias de comunicación interna es importante. Las herramientas de recolección de datos luego de la ejecución de las actividades y uso de recursos comunicacionales permiten interpretar y comprender los efectos causados en los públicos internos. Asimismo, hace factible adaptar las estrategias de comunicación interna en función a las necesidades, intereses, limitaciones, entre otros aspectos.
4. La diversidad es fundamental en el diseño de las estrategias de comunicación interna. En empresas como D y G, es clave el reconocimiento no solo del trabajo realizado, sino también de las particularidades como oportunidades para fortalecer el sentido de

pertenencia. A través del uso de los diferentes canales de información, tanto virtuales como físicos, las estrategias de comunicación interna son ejecutadas y retroalimentadas para crear un ambiente donde los colaboradores se sientan valorados. En ese sentido, la promoción del bienestar debe tener en cuenta el desarrollo de capacidades y el compromiso con la diversidad, lo cual requiere innovación y creatividad para construir entornos inclusivos.

5. Los líderes deben ser sensibles a las necesidades culturales y emocionales de sus equipos de trabajo. En empresas como C y J, se prioriza la capacitación de las habilidades en los líderes para fomentar una comunicación clara y receptiva, así como para escuchar activamente las necesidades y preocupaciones de los colaboradores. De esa forma, se promueve una comunicación asertiva y empática, y se demuestra la capacidad para resolver conflictos creativamente, contribuyendo al desarrollo de equipos productivos y eficaces. Además, es clave que los líderes comprendan cómo funciona la organización y estén alineados con la cultura organizacional, puesto que son quienes tienen la tarea de traducir los elementos organizacionales y ejemplificarlos con acciones.
6. La adopción del trabajo remoto o híbrido ha supuesto oportunidades empresariales para posicionar y reconfigurar el acercamiento hacia los colaboradores a través de la comunicación interna. El rol estratégico de esta yace en que construye los puentes emocionales, donde el liderazgo debe respaldar la gestión del equilibrio entre la vida laboral y personal de los colaboradores. Este nuevo paradigma exige que las empresas puedan emplear una comunicación más auténtica, lo que significa que también requiere ajustes en su cultura organizacional con el fin de integrar la flexibilidad de manera coherente. En ese sentido, las analistas asumieron el reto de diseñar los planes de

comunicación interna y/o de cultura centrándose en la experiencia del colaborador, donde la comunicación efectiva y los espacios de escucha cobran protagonismo para construir entornos emocionalmente saludables.

Recomendaciones

1. Los directivos de las empresas deben comprender que la comunicación interna no solo aporta a la percepción positiva de públicos externos, sino que significa una oportunidad para brindar experiencias integrales de bienestar. Los estudios revisados para esta investigación demuestran que la proactividad de los colaboradores mejora cuando cuentan con los espacios laborales adaptados a sus particularidades.
2. Las áreas de desarrollo humano deben tener en cuenta que la gestión de la comunicación no se realiza de manera aislada a las demás áreas clave, como recursos humanos y cultura. En ese sentido, el diseño e implementación de los planes de CI deben estar estrechamente alineados a los de cultura, especialmente al formular los mensajes. Para lo que acciones, como la promoción de espacios de retroalimentación, el fortalecimiento de los líderes organizacionales como referentes culturales y la medición periódica de la percepción de bienestar, brindarán hallazgos necesarios para ajustar las estrategias.
3. Se sugiere que dentro de los planes de comunicación interna se definan indicadores de evaluación específicos para demostrar la efectividad y alcance de sus estrategias, así como del impacto que pueden tener en los demás planes manejados a nivel de las áreas de desarrollo humano. Para ello, es necesario innovar en el empleo de herramientas que no se limiten a solo encuestas de satisfacción, puesto que es beneficioso mantener una comunicación bidireccional como se ha visto a lo largo de las entrevistas. De esa manera, se espera agilizar la adaptación de las estrategias y el reconocimiento de

oportunidades de mejora, y fortalecer la credibilidad de las acciones ejecutadas con data cuantitativa y cualitativa.

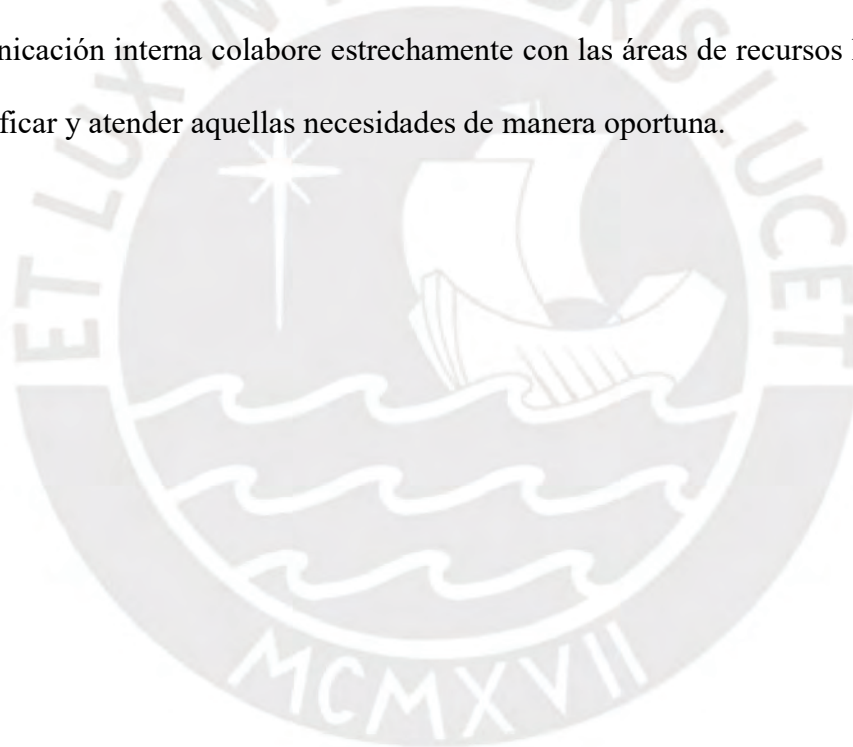
4. En relación con las políticas de la empresa, una situación que se ha repetido en al menos la mitad de las entrevistas es que no poseen políticas que contemplen acciones más allá de lo mínimo legal que les solicitan. Por lo que se recomienda poder mirar las políticas de otras empresas en temas de diversidad, interculturalidad, brechas generacionales y de género para proponer acciones que salvaguarden efectivamente los espacios laborales.
5. La implementación de programas de capacitación para líderes de las organizaciones originará una cultura de liderazgo coherente y cercana con los colaboradores. Estos programas deben tener como principal foco el fortalecimiento de las habilidades blandas como escucha activa, comunicación asertiva, gestión de la diversidad, y habilidades de pensamiento divergente que impulse la construcción de entornos creativos y colaborativos.
6. La adopción del trabajo híbrido ha sido la tendencia de las empresas estudiadas; sin embargo, se ha mencionado que la presencialidad poco a poco se ha convertido en una exigencia por parte de los directivos. Por ello, se sugiere evaluar la efectividad de las políticas que favorecen la flexibilidad laboral, en base a la data existente en las áreas relacionadas al bienestar, para decidir si la adopción de esta modalidad puede darse a largo plazo o no. Asimismo, haciendo referencia a tal data, se recomienda realizar estudios con enfoque intercultural y de género para adaptar las acciones de comunicación.

Limitaciones

1. Esta investigación puede profundizarse aún más, como se ha señalado en la discusión de resultados. Lo ideal es poder tomar a una de estas empresas como estudio de caso

para recabar información a profundidad, por lo que se recomienda seguir el curso de la investigación.

2. Tomando en cuenta que parte de la investigación tiene que ver con factores psicosociales, se recomienda poder entrevistar profesionales en el tema para complementar la información utilizada en el marco teórico para seguir interpretando los resultados.
3. Uno de los aspectos cuestionados en las entrevistas fue que en un momento los colaboradores pueden sentir que las acciones ejecutadas son suficientes, pero en otro momento pueden surgir necesidades personales. En ese sentido, se recomienda que la comunicación interna colabore estrechamente con las áreas de recursos humanos para identificar y atender aquellas necesidades de manera oportuna.



Referencias bibliográficas

- Aliaga, C. (1999). *Comportamiento organizacional*. Universidad San Martín de Porres.
- Almenara, J., Roca, X. y Romeo, M. (2005). *Comunicación interna en la empresa*. Universidad Abierta de Cataluña.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo, S. L.
- Arbaiza, L. (2017). *Liderazgo y comportamiento organizacional* (Primera edición). Universidad ESAN.
- Berceruelo, B. (2011). *Comunicación interna en la empresa. Claves y desafíos*. AEDIPE.
- Brandolini, A., González, M. y Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa*. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/69725>
- Calderón, G., Murillo, M. y Torres, K. (2003). *Cultura Organizacional y Bienestar laboral*. *Cuadernos De Administración*, 16(25). https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/5452
- Castañeda, Y., Betancur, J., Salazar, N., y Mora, A. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Revista Electrónica Psyconex*, 9(14), 1-13. Recuperado de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/328547>
- Castro, A. y Díaz, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *El Profesional de la Información*, 29(3). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24>

- Castro, A., Valcárcel, A. S. y Fernández, E. G. (2020). Comunicación interna, compromiso y bienestar de la plantilla: el caso de Admiral Seguros. *Ámbitos*, 48, 56-78.
<https://doi.org/10.12795/ambitos.2020.i48.04>
- Castro, A. y Díaz, P. (2021). La comunicación interna como área estratégica para la innovación a través de la gestión del cambio y la felicidad organizacional. *Obra digital*, 20. <https://doi.org/10.25029/od.2021.293.20>
- Castro, A., Díaz, P. y Torres, J. (2022). El papel de la comunicación interna en la gestión del teletrabajo durante la crisis de la COVID-19. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 55, 29-51. <https://doi.org/10.15198/seeci.2022.55.e768>
- Castro, A., Díaz, P. y Pérez, C. (2022). Nuevas estrategias de gestión corporativa: la cultura visual como elemento de la comunicación interna y la felicidad laboral. *methaodos.revista de ciencias sociales*, 10(2), 379-392.
<https://doi.org/10.17502/mrcs.v10i2.605>
- Colmenarejo, R. (2016). Enfoque de capacidades y sostenibilidad. Aportaciones de Amartya Sen y Martha Nussbaum. *Ideas y Valores*, LXV(160),121-149.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80944720006>
- Dávila, C. y Jiménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología (PUCP)*, 32(2), 271-302.
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0254-92472014000200004&lng=es&tlng=es
- Fonseca, J. y Cruz, C. (2019). Relación del Bienestar Subjetivo de los trabajadores con su Compromiso hacia la organización. *CES Psicología*, 12(2), 126–140.
<https://doi.org/10.21615/cesp.12.2.9>

- Garzón, M., Orozco, D. y Ramírez, A. (2020). Gestión de la felicidad, bienestar subjetivo y satisfacción laboral. *Dimensión Empresarial*, 18(2).
<https://doi.org/10.15665/dem.v18i2.2057>
- Giroux, S. (2004). *Metodología de las ciencias humanas: investigación en acción*. Fondo de Cultura Económico.
- Gomez, M. (2016). “Conocer es comunicar”: recursos comunicacionales para apreciar la literatura desde la escuela. [Tesis para optar el Título de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio PUCP.
<http://hdl.handle.net/20.500.12404/6938>
- Grau, E., Figueiredo, H., López, J. y Gil, P. (2022). The healthy management: the moderator role of transformational leadership on health workers. *Anales de Psicología*, 38(1), 128-138. <https://doi.org/10.6018/analesps.471121>
- Grueso, M., Rey, C., González, J., Ardila, A., y Pineda, C. (2013). Acciones de promoción de la salud organizacional y su relación con variables estructurales y el bienestar de los trabajadores: Análisis desde un modelo de organizaciones saludables. *Informes Psicológicos*, 13(2), 59-78. Recuperado de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/informespsicologicos/article/view/1497>
- Henríquez, R. Y. (2010). La Construcción Social De La Realidad: La Posición De Peter L. Berger Y Thomas Luckmann. *Revista Ars Boni et Aequi*, 6(2), 289–301.
- Hernández, L., y Chunga-Liu, Z. (2024). Job happiness: Influence of work flexibility through work-life balance and gender moderation. *Journal of Management Development*, 43(2), 187–199. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2023-0118>

- Hernández, M., y Quintero, M. (2017). Estrategia de comunicación interna para la gestión del conocimiento sobre desarrollo sostenible en la zona de defensa de la Sierrita, municipio Cumanayagua. *Universidad y Sociedad*, 8 (4), 22-31.
- Hernández, R., Fernandez, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. (Sexta edición). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Ipsos. (10 de octubre de 2023). *Día de la Salud Mental 2023*. <https://www.ipsos.com/es-pe/dia-de-la-salud-mental-2023>
- Jiménez, A., Conesa, D., Fujioka, A., Llamas, A., Martínez, F., Östberg, J. y Rodríguez, I. (2011). *Comunicación e imagen corporativa*. Editorial UOC.
- Krause, Marianne (1995). La investigación cualitativa: Un campo de posibilidades y desafíos. *Temas de Educación*, (7), 19-39.
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (1997). *Comportamiento en las organizaciones* (Primera edición). McGraw-Hill.
- Ley 31123. (2021). *Ley que declara de necesidad e interés nacional priorizar como política de Estado el fortalecimiento y desarrollo de los servicios de promoción, prevención, tratamiento y recuperación de la salud mental*. Congreso de la República del Perú.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional* (Undécima edición). McGraw-Hill.
- Martínez, E., Colín, E. y Saisó, A. (2022). Modelo de liderazgo saludable integral y su desarrollo como competencia psicosocial adaptativa en ambientes organizacionales complejos. *Administración Y Organizaciones*, 25(48), 47-63. <https://doi.org/10.24275/uam/xoc/desh/rayo/2022v25n48/Martinez>

- Naranjo, E., Arroyo, E. y Lugo, J. (2020). *Impacto de la comunicación interna y las estrategias de comunicación en la organización Unión Sindical EMCALI USE en el año 2018*. [Proyecto de grado para optar al título de Comunicador Social-Periodista, Universidad Autónoma De Occidente]. Repositorio Institucional Universidad Autónoma de Occidente. <http://red.uao.edu.co//handle/10614/12389>
- Núñez, G., Marquina, O., León, L. y Sánchez, M. (2017). *Guía de investigación en Ciencias y Artes de la Comunicación* (Primera edición).
- Ortiz, A. (2021). Factores psicosociales que afectan a los empleados en las organizaciones. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 16(3). [http://www.spentamexico.org/v16-n3/A4.16\(3\)1-23.pdf](http://www.spentamexico.org/v16-n3/A4.16(3)1-23.pdf)
- Pinto, A. (2017). La comunicación interna-externa como estrategia motivacional de las organizaciones. *Didasc@lia: didáctica y educación*, 8(3), 179-185.
- Redacción Gestión. (06 de marzo de 2022). *El 66% de empresas en Perú no promueve actividades para la salud mental de sus trabajadores*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/el-66-de-empresas-en-peru-no-promueve-actividades-para-la-salud-mental-de-sus-trabajadores-noticia/>
- Redacción Gestión. (08 de noviembre de 2023). *Bienestar laboral: consejos para promover la salud mental en el trabajo*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/bienestar-laboral-cuatro-consejos-para-promover-la-salud-mental-en-el-trabajo-ambiente-laboral-noticia/?ref=gesr>
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (Décimo tercera edición). Pearson educación.

- Salas, A., López, Á., Alegre, J. y Fernández, R. (2017). On the road to happiness at work (HAW): Transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context. *Personnel Review*, 46(2), 314-338. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2015-0186>
- Salgado, A. (2022, abril 4). *Dopamina para la productividad laboral*. <https://elperuano.pe/noticia/148053-dopamina-para-la-productividad-laboral>
- Stan, O. (2018). Steps towards sustainability human resource capital and employee wellbeing benchmarking evidence. *Economics, Management, and Financial Markets*, 13(3), 290-300. <https://link.gale.com/apps/doc/A558922278/AONE?u=anon~9b961a8f&sid=googleScholar&xid=8d36bf0a>
- Valencia, E. y Castaño, E. (2022). Comunicación organizacional y felicidad en el trabajo. *Investigación y Desarrollo*, 30(2), 191 - 218. <https://dx.doi.org/10.14482/indes.30.2.658.45>
- Velarde, A. (2012). *Los recursos comunicacionales en la prevención de la explotación sexual de adolescentes: la experiencia de Teatro Vivo en el Colegio República de Panamá*. [Tesis para optar el Título de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/1654>
- Vergara, A., Márquez, F., Sorhegui, R. y Olalla, A. (2021). Capital humano: Actor central para la sostenibilidad organizacional. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(93), 297-307. <https://doi.org/10.52080/rvg93.20>

Wellbeing Diagnostic y Global Benefits Attitudes. (17 de mayo de 2022). *Encuesta de Diagnóstico de Bienestar 2022, América Latina*. <https://www.wtwco.com/es-pe/insights/2023/05/bienestar-emocional-en-america-latina>



Anexos

Anexo 1: Guía de preguntas de entrevistas a profundidad

Público objetivo: Analistas de comunicación y/o clima y cultura

Buenas tardes, _____. Soy Angie Valle, estudiante de 10mo ciclo de COMDES de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En primer lugar, quiero agradecerte por el tiempo que me estás ofreciendo para poder realizar esta entrevista. Antes de comenzar, quisiera saber si podría grabar esta entrevista para poder tener un registro de la información que será tratada únicamente con fines académicos. Esta entrevista tiene como finalidad poder acercarme a tus percepciones, opiniones respecto a tu experiencia como analista de comunicación interna y tus percepciones sobre cómo esta puede impactar en el bienestar laboral. Finalmente quiero recalcar que no existen respuestas incorrectas y cada una de tus opiniones son importantes y valiosas. Para comenzar, quisiera iniciar preguntándote sobre cuánto tiempo lleva trabajando ahí, cuéntame sobre tu empresa y las funciones que desempeñas.

1. Sobre la comunicación interna

1. Nivel organizacional:

- a. ¿Tienen algún plan de comunicación interna vigente? En caso lo tengan: ¿Cómo crees que estos objetivos afectan en el bienestar laboral?
- b. ¿Cuáles son las plataformas y medios de comunicación usados en la empresa?
- c. ¿Cómo se expresa la cultura organizacional en cuanto valores, lenguajes, normas?
- d. ¿Cuáles son sus políticas que regulan el comportamiento de los colaboradores?
- e. En caso haya trabajo remoto: ¿Cómo les ha ido con el trabajo remoto? ¿Cómo es el sistema de supervisión? ¿Cómo se construye la confianza?
- f. En cuanto a su misión y visión, ¿Cómo se les recuerda a los empleados constantemente que su trabajo es una pieza clave en la empresa?

2. Nivel grupal:

- a. ¿Cómo te relacionas con tu área? ¿En qué se diferencia tu relación con la de otras áreas?
- b. ¿Cómo se brinda retroalimentación en la empresa y en tu área? ¿Qué recursos han generado para formar un espacio de confianza entre colaboradores y colaboradores-altos mandos?
- c. ¿Cuáles y cómo son los mecanismos de toma de decisión y su forma de resolver conflictos?
- d. ¿Qué actividades realizan para integrarse y cada cuánto lo realizan?

3. Nivel individual:

- a. ¿Cómo es el proceso de reclutamiento y selección del personal? ¿Cómo es su proceso de inducción a nivel organizacional y de área?
- b. ¿Qué consideras que es un equipo de trabajo diverso?
- c. ¿Cuáles consideras que son los valores que priorizas en tu área?

2. Sobre la percepción de bienestar laboral

1. Compromiso organizacional:

- a. ¿Cuáles crees que son los factores que permiten crear un nexo emocional entre el colaborador y la empresa?
- b. ¿Qué recursos comunicacionales utilizan para incentivar este nexo emocional?

2. Sentido de pertenencia:

- a. ¿Cómo crees que se refuerza la identidad organizacional?

3. Motivación laboral:

- a. ¿Qué oportunidades ofrecen para que los colaboradores sean tomadores de decisiones?
- b. ¿Qué medidas ha tomado la empresa para que los colaboradores puedan equilibrar su vida personal con la laboral?
- c. ¿Qué oportunidades ofrecen para que los colaboradores propongan y desarrollen nuevas formas de hacer mejor su trabajo?

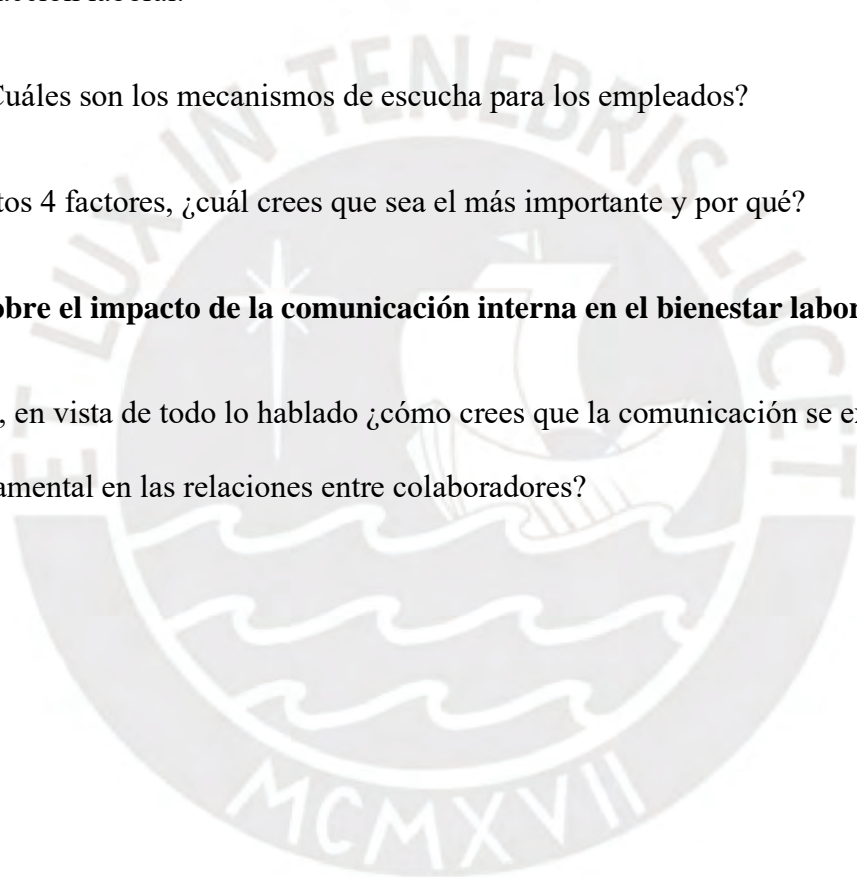
4. Satisfacción laboral:

- a. ¿Cuáles son los mecanismos de escucha para los empleados?

5. De estos 4 factores, ¿cuál crees que sea el más importante y por qué?

3. Sobre el impacto de la comunicación interna en el bienestar laboral

Para finalizar, en vista de todo lo hablado ¿cómo crees que la comunicación se expresa como un pilar fundamental en las relaciones entre colaboradores?



Anexo 2: Entrevista a especialista de comunicación interna

Buenos días, _____. Soy Angie Valle, bachillera de COMDES de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En primer lugar, quiero agradecerte por el tiempo que me estás ofreciendo para poder realizar esta entrevista. Antes de comenzar, quisiera saber si podría grabar esta entrevista para poder tener un registro de la información que será tratada únicamente con fines académicos. (da el permiso y repites) Esta entrevista tiene como finalidad poder acercarme a tus percepciones, opiniones desde tu experiencia como especialista de comunicación interna sobre cómo esta puede impactar en la percepción de bienestar laboral. Finalmente quiero recalcar que no existen respuestas incorrectas y cada una de tus opiniones son importantes y valiosas.

Para comenzar, quisiera iniciar preguntándote sobre ti.

1. En tu experiencia ¿Cómo definirías a la comunicación interna? ¿Qué es una estrategia de comunicación interna?
2. ¿Cuál es la importancia de la cultura organizacional en la gestión de comunicación interna en una empresa con un gran número de empleados?
3. ¿Cómo se manejan las crisis o los cambios a través de la comunicación interna?

Sobre liderazgo

1. ¿Qué rol juega el liderazgo en la comunicación interna? ¿Cuáles son sus principales características y habilidades?
2. ¿Cuál es la importancia de la retroalimentación en el desarrollo de los grupos de trabajo?
3. ¿Cómo influye el líder en la motivación de su equipo?

Sobre recursos comunicacionales

1. En tu experiencia, ¿cómo definirías un recurso comunicacional? ¿cuáles son sus principales características?

2. ¿Qué rol juegan los recursos comunicacionales en la comunicación interna?
3. ¿Cómo pueden los recursos comunicacionales ser utilizados para identificar y abordar problemas, es decir para recibir retroalimentación?
4. ¿Cómo pueden los recursos comunicacionales impactar en la mejora del clima laboral?

Sobre la percepción de bienestar laboral

1. En tu experiencia, ¿cómo las estrategias de comunicación interna pueden influir en la percepción de bienestar laboral?
2. ¿Cómo se integran las plataformas digitales en la estrategia de comunicación interna para hacer que los trabajadores se sientan parte de la cultura organizacional?
3. ¿Cómo puede la comunicación interna influir en la motivación laboral de los empleados?
4. ¿Cómo la comunicación interna refuerza la identidad organizacional?
5. ¿Cómo la comunicación interna permite que los colaboradores puedan balancear su vida laboral y su vida personal?
6. ¿Qué tendencias ves en el futuro de la comunicación interna, especialmente en relación con el bienestar laboral?

Anexo 3: Consentimiento firmado por las entrevistadas

Lima, fecha

Yo _____, identificado(a) con DNI _____, declaro conocer los objetivos de investigación de la siguiente propuesta de tesis de licenciatura y autorizo a la Srta. Angie Darlene Caroline Valle Jayo, identificado(a) con DNI 74626541, Bachiller en Comunicación para el Desarrollo de la Pontificia Universidad Católica del Perú, a utilizar la información para la elaboración y sustentación de la tesis “Pensar en el bienestar laboral como parte de la estrategia de comunicación interna”; para la obtención del título de licenciatura.

Asimismo, estoy de acuerdo que mi identidad sea tratada de manera (marcar una de las siguientes opciones):

	Declarada, es decir, que en la tesis se hará referencia expresa de mi nombre y de la empresa a la que pertenezco.
	Confidencial, es decir, que en la tesis no se hará ninguna referencia expresa de mi nombre, o de la empresa a la que pertenezco, y la tesista utilizará un código de identificación o pseudónimo.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación o querer conocer los resultados obtenidos, puede comunicarse al siguiente correo electrónico: avallej@puce.edu.pe o al número xxxxxxxx.

Sin otro particular, me despido atentamente.

Firma del entrevistado

Anexo 4: Matriz de análisis de resultados de entrevistas

Variables	Dimensiones	Indicadores	Preguntas
Percepción de bienestar laboral	Compromiso organizacional	Nivel de importancia/relevancia de este factor en la percepción de bienestar laboral	De estos 4 factores, ¿cuál crees que sea el más importante y por qué?
		Factores que permiten que se desarrolle un nexo emocional entre el colaborador y la empresa	¿Cuáles crees que son los factores que permiten crear un nexo emocional entre el colaborador y la empresa?
			¿Qué recursos comunicacionales utilizan para incentivar este nexo emocional?
		Número de recursos propuestos por los colaboradores aplicados en su área	¿Qué oportunidades ofrecen para que los colaboradores propongan y desarrollen nuevas formas de hacer mejor su trabajo?
	Sentido de pertenencia	Nivel de importancia de este factor en la percepción de bienestar laboral	De estos 4 factores, ¿cuál crees que sea el más importante y por qué?
		Factores que permiten que se desarrolle identidad organizacional	¿Cómo crees que se refuerza la identidad organizacional?
	Motivación laboral	Nivel de importancia de este factor en la percepción de bienestar laboral	De estos 4 factores, ¿cuál crees que sea el más importante y por qué?

		Número de recursos comunicacionales empleados para involucrar a los empleados en la toma de decisiones	¿Qué oportunidades ofrecen para que los colaboradores sean tomadores de decisiones?
		Número de oportunidades que se presentan para el equilibrio personal y profesional	¿Qué medidas ha tomado la empresa para que los colaboradores puedan equilibrar su vida personal con la laboral?
	Satisfacción laboral	Nivel de importancia de este factor en la percepción de bienestar laboral	De estos 4 factores, ¿cuál crees que sea el más importante y por qué?
		Número de mecanismos de escucha para reconocer necesidades de los empleados	¿Cuáles son los mecanismos de escucha para los empleados?
Estrategias de comunicación interna	Plan de comunicación interna	Nivel de impacto del cumplimiento de los objetivos de comunicación interna	¿Tienen algún plan de comunicación interna vigente? En caso lo tengan: ¿Cómo crees que estos objetivos afectan en el bienestar laboral?
	Comunicación interna desde el desarrollo		¿Cómo crees que la comunicación se expresa como un pilar fundamental en las relaciones entre colaboradores?
Nivel organizacional	Cultura organizacional		¿Cómo se expresa la cultura organizacional en cuanto valores, lenguajes, normas?

		Número de recursos comunicacionales que permiten que los empleados se alineen con la cultura organizacional	¿Cuáles son las plataformas y medios de comunicación usados en la empresa?
			¿Cuáles son sus políticas que regulan el comportamiento de los colaboradores?
		Experiencia del colaborador	¿Cómo es el proceso de reclutamiento y selección del personal?
			¿Cómo es su proceso de inducción a nivel organizacional y de área?
Misión y visión	Número de recursos comunicacionales que permiten que los empleados reconozcan que su trabajo aporta a la misión y visión	En cuanto a su misión y visión, ¿Cómo se les recuerda a los empleados constantemente que su trabajo es una pieza clave en la empresa?	
Nivel grupal	Liderazgo	Factores que permiten que el liderazgo impacte positivamente en la dinámica de los equipos de trabajo	¿Cómo te relacionas con tu área? ¿En qué se diferencia tu relación con la de otras áreas?
			¿Cuáles y cómo son los mecanismos de toma de decisión y su forma de resolver conflictos?
		Número de recursos comunicacionales para brindar retroalimentación a los equipos de trabajo	¿Cómo se brinda retroalimentación en la empresa y en tu área?

		Número de actividades de integración	¿Qué actividades realizan para integrarse y cada cuánto lo realizan?
	Clima laboral	Factores del grupo que afectan en la formación del clima laboral	¿Cómo crees que afecta la dinámica grupal en el clima laboral?
Nivel Individual	Valores y aptitudes	Número de recursos comunicacionales destinados a vivir los valores	¿Qué consideras que es un equipo diverso?
			¿Cuáles consideras que son los valores que priorizas en tu área?
	Autonomía laboral	Nivel de confianza alcanzada en los equipos de trabajo para participar en la toma de decisiones	¿Qué oportunidades ofrecen para que los colaboradores propongan y desarrollen nuevas formas de hacer mejor su trabajo?