

Comunicación asertiva interna como estrategia para las relaciones interpersonales en la Gobernación de la provincia de Santa Elena

Internal Assertive Communication as a Strategy for Interpersonal Relationships in the Government of the Province of Santa Elena

Carvajal-Perero Jennyffer Gabriela

Universidad Estatal Península de Santa Elena. La Libertad, Ecuador.

Correo: jennyffer.carvajalperero3870@upse.edu.ec

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-2527-8977>

Tusa-Jumbo Fernanda

Universidad Técnica de Machala. Machala, Ecuador.

Correo: ftusa@utmachala.edu.ec

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1570-9579>

RESUMEN

Este estudio analiza el impacto de la comunicación asertiva interna en las relaciones interpersonales de los colaboradores de la Gobernación de la provincia de Santa Elena, Ecuador. Se utilizó un enfoque mixto de investigación, con un diseño no experimental y de alcance descriptivo. Para la recolección de datos, se aplicaron encuestas a los colaboradores y entrevistas semiestructuradas con representantes de distintas áreas. Los resultados cuantitativos revelaron deficiencias en la gestión de la comunicación interna, como la insuficiente difusión de información sobre decisiones institucionales y la falta de espacios adecuados para resolver conflictos. Las respuestas cualitativas confirmaron estos hallazgos, destacando la desconexión entre áreas administrativas y operativas. Sin embargo, se reconoció la importancia de las reuniones de equipo para fortalecer la participación y la comunicación efectiva. Las conclusiones señalan que una correcta gestión comunicacional es fundamental para mejorar el clima organizacional, el compromiso institucional y las relaciones interpersonales. Finalmente, se proponen estrategias que incluyen la capacitación en comunicación asertiva, el establecimiento de canales formales de comunicación y la creación de espacios para la resolución de conflictos.

Palabras claves: Comunicación asertiva, relaciones interpersonales, gestión interna, clima organizacional, colaboración.

ABSTRACT

This study analyzes the impact of internal assertive communication on the interpersonal relationships of the staff at the Government of the Province of Santa Elena, Ecuador. A mixed-method approach was used, with a non-experimental and descriptive research design. Data collection included surveys applied to employees and semi-structured interviews with representatives from various areas. Quantitative results revealed deficiencies in internal communication management, such as insufficient dissemination of information on institutional decisions and a lack of adequate spaces for conflict resolution. Qualitative responses confirmed these findings, highlighting a disconnection between administrative and operational areas. However, the importance of team meetings to enhance participation and effective communication was recognized. The conclusions indicate that proper communication management is essential to improve the organizational climate, institutional commitment, and interpersonal relationships. Finally,

Información del manuscrito:

Fecha de recepción: 17 de diciembre de 2024.

Fecha de aceptación: 06 de febrero de 2025.

Fecha de publicación: 20 de julio de 2025.

strategies are proposed, including training in assertive communication, establishing formal communication channels, and creating spaces for conflict resolution.

Keywords: Assertive communication, interpersonal relationships, internal management, organizational climate, collaboration.

1. INTRODUCCIÓN

La comunicación asertiva ha tomado protagonismo en los diferentes ámbitos de acción como una herramienta esencial que permite relacionarse con los demás a través de la capacidad de transmitir nuestras ideas desde el respeto y la empatía con mensajes efectivos. Esta práctica en el entorno laboral ha sido estudiada a nivel mundial con mayor énfasis en las últimas décadas y se origina de la necesidad de llegar a los públicos con estrategias interdisciplinarias que se asocien a una estabilidad del clima laboral, convirtiéndose en un pilar fundamental para los líderes de organizaciones (Lesmes et al., 2020).

La estructura base de una empresa o institución es su capital humano, de aquí parte la misión de los modernos equipos que ahora gestionan el talento, en concordancia con el plan de comunicación interna, estas dos no pueden trabajar de forma independiente, la prioridad es mantener el contacto y buena relación en las áreas de trabajo, para afianzar los valores de la organización, esto permite estar al tanto del nivel de satisfacción de los colaboradores con respecto al desarrollo de sus actividades (Cortés, 2024).

El nuevo diseño empresarial confirma y reconoce la importancia del análisis y estructura de un adecuado ambiente laboral que fortalezca los vínculos entre los diferentes niveles de la institución, el estudio de los elementos que inciden para la conformación del entorno de trabajo favorece a la comunicación interna y las relaciones interpersonales, generando mayor compromiso con los objetivos, principios y valores institucionales (Hernández et al., 2020).

La comunicación, como los procesos gerenciales han evolucionado y continúan su transformación a la que tenemos que adaptarnos en todas las vías posibles, de equipo a dirección y viceversa, enfocados en mantener el equilibrio entre un ambiente competitivo y un clima organizacional positivo, mismo que conlleva una

alta responsabilidad para el área directiva, que debe adaptarse a las mejores opciones de comunicación, motivación y estrategias para generar un espacio de trabajo adecuado que a su vez coadyuve a la articulación y cumplimiento de las metas (Cabanilla et al., 2023).

Gran parte del tiempo de una persona económicamente activa está dedicada al trabajo convirtiendo el espacio laboral en su segunda casa y en ciertos aspectos se genera un nexo tan cercano que los compañeros se vuelven como familia, esto responde a varios factores que para todos tienen efectos diferentes, por eso es necesario revisar las acciones de las empresas u organizaciones para mejorar la calidad de la convivencia diaria.

El uso de canales y sistemas de comunicación apropiados donde fluye la información de manera clara y respetuosa impulsa una autovaloración y mejora de la estima en los colaboradores, esto contribuye significativamente a construcción de relaciones interpersonales y al desempeño del equipo (Gómez et al., 2021).

Entre las estrategias por las que apuesta el mercado profesional están la motivación, capacitación y constantes evaluaciones para fortalecer sus conocimientos y habilidades, pero esto no alcanza para consolidar una comunicación efectiva, los corporativos o directivos apuntan a generar mayor empatía con sus clientes externos hacia donde orientan sus productos o servicios y pocas veces se reconoce la importancia de empezar casa a dentro.

En esta investigación se expondrá ¿Cómo afecta la inadecuada gestión de la comunicación interna a los colaboradores de la Gobernación Provincia de Santa Elena?, el objetivo general es determinar el aporte que la comunicación asertiva representa para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales en los colaboradores.

Este artículo aportará significativamente a la construcción de un ambiente organizacional efectivo proporcionando mayor protagonismo a los públicos internos desde una perspectiva comunicacional transversal que permita alcanzar el entendimiento de los factores determinantes para la convivencia armónica.

Considerando que la institución objeto de estudio es la más representativa a nivel ejecutivo en territorio, y que está compuesta por áreas administrativas y operativas, la investigación se vuelve relevante al exponer un caso que no es ajeno de otras realidades, lo que captaría el interés de líderes de organizaciones públicas y privadas como una invitación a la revisión y autoanálisis de lo que ocurre en sus equipos.

Aquí se analizará la dinámica que hasta ahora se ha ejecutado para dar atención a las necesidades del equipo sujeto de estudio, para esto se aplicará el enfoque mixto que permite integrar los métodos cualitativo y cuantitativo a la vez, brindando una visión holística del estudio ya que nos encontramos con una población compuesta por un número determinado de 51 personas que fácilmente proporciona datos claros; pero a la vez es fundamental considerar las percepciones de acuerdo al ambiente y otras características subjetivas que se desprenden del entorno.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Comunicación asertiva

La comunicación asertiva es un proceso que permite expresar pensamientos, emociones y necesidades de manera clara, directa y respetuosa, sin perjudicar los derechos de los demás (Caballo, 2014). Esta habilidad comunicacional resulta esencial en los entornos laborales, ya que fomenta relaciones basadas en el respeto mutuo y la comprensión, reduciendo conflictos y promoviendo un clima de confianza (Almeida, 2018).

La comunicación asertiva se diferencia de otros estilos comunicacionales, como la agresividad o la pasividad. Mientras la comunicación agresiva tiende a imponer opiniones de manera autoritaria, la pasiva evita expresar opiniones o desacuerdos, lo que genera frustración y problemas de relación. La comunicación asertiva, en cambio, busca un equilibrio que permite defender los propios derechos sin dañar las relaciones interpersonales (Carrasco, 2015).

En el contexto organizacional, la comunicación asertiva es fundamental para garantizar una gestión efectiva, ya que facilita la coordinación de tareas, mejora

la toma de decisiones colectivas y aumenta el compromiso de los colaboradores (Pérez & López, 2019).

2.2. Relaciones interpersonales en entornos laborales

Las relaciones interpersonales en el ámbito laboral constituyen un factor determinante para la cohesión de los equipos de trabajo y el logro de objetivos institucionales. Según (Sánchez, 2020), una relación laboral saludable se caracteriza por el respeto, la cooperación y la comunicación efectiva, elementos que contribuyen a un ambiente propicio para el desarrollo profesional y personal. El establecimiento de relaciones interpersonales efectivas se logra mediante el fortalecimiento de habilidades sociales, tales como la empatía, la escucha activa y el manejo de conflictos. La falta de estas habilidades puede generar tensiones, malentendidos y disminución de la productividad (Gómez, 2017).

2.3. Gestión de la comunicación interna

La comunicación interna es el conjunto de procesos y estrategias diseñados para mantener informados a los miembros de una organización, promoviendo su participación activa y alineación con los objetivos institucionales (Ruiz, 2016). Un adecuado manejo de la comunicación interna se traduce en una mayor transparencia organizacional y en una cultura organizacional sólida (García, 2019).

Por otra parte, una gestión comunicacional deficiente puede generar desinformación, malentendidos y un deterioro del clima organizacional, afectando la satisfacción laboral y la productividad (Méndez & Rodríguez, 2018). Dentro de este contexto, la implementación de estrategias de comunicación asertiva resulta clave para fortalecer las relaciones interpersonales entre los colaboradores, especialmente en instituciones públicas donde la interacción entre áreas administrativas y operativas es continua (López, 2021).

2.4. Clima organizacional y su relación con la comunicación

El clima organizacional se define como la percepción compartida de los empleados sobre las políticas, prácticas y procedimientos de una organización (Robbins & Judge, 2017). Este concepto está estrechamente relacionado con la comunicación interna, ya que una comunicación efectiva mejora la percepción

del entorno laboral, genera mayor confianza y reduce los niveles de estrés organizacional (Vargas, 2019).

Estudios recientes han demostrado que las organizaciones con un clima positivo tienden a registrar menores tasas de rotación y mayor compromiso por parte de los empleados. Una comunicación interna efectiva, basada en principios de asertividad, contribuye a crear un clima organizacional en el que los colaboradores se sienten valorados y motivados (Martínez & Rivera, 2020).

2.5. Propuestas estratégicas para mejorar la comunicación organizacional

Diversos autores han propuesto estrategias para mejorar la comunicación interna en instituciones públicas y privadas. Entre estas estrategias se destacan las siguientes:

- Capacitación continua: Desarrollar habilidades comunicacionales en los colaboradores mediante talleres y formaciones periódicas (Sánchez & Pérez, 2021).
- Creación de canales de comunicación bidireccional: Establecer mecanismos que permitan tanto la emisión como la recepción de información, fomentando el diálogo y la retroalimentación (García, 2019).
- Evaluación periódica del clima organizacional: Implementar encuestas y entrevistas para monitorear la percepción de los empleados sobre la gestión comunicacional y ajustar estrategias según los resultados obtenidos (López, 2021).

Las propuestas antes descritas buscan consolidar una cultura organizacional orientada a la colaboración, la transparencia y el respeto mutuo, lo que, en última instancia, contribuye al mejoramiento de las relaciones interpersonales y al rendimiento institucional.

3. METODOLOGÍA

La población a estudiar en este caso referida a los colaboradores de la Gobernación de la provincia de Santa Elena, está conformada por 51 elementos, que se ubican en dos categorías según el acuerdo ministerial 155 que rige para

las Gobernaciones:

- **Procesos Adjetivos.** Aquí encontramos al personal administrativo perteneciente las unidades de Asesoría Jurídica, Planificación y Gestión Estratégica, Comunicación Social, Tecnologías de la Información y Comunicación, Administrativa Financiera, Administración de Talento Humano, quienes colaboran en el edificio principal manteniendo el contacto diario entre ellos y de manera menos frecuente con el equipo de territorio.
- **Procesos Sustantivos.** Se refiere a los servidores que ejercen actividad en territorio, su labor está enfocada en la atención de necesidades en las diferentes parroquias y cantones de acuerdo a las funciones designadas con el cargo y suman casi el cincuenta por ciento del total de la población estudiada, aquí se ubican el Intendente, Comisarios y Jefes Políticos de los tres cantones que conforman la provincia y los ocho Tenientes Políticos de las parroquias rurales.

Como el objetivo es determinar el aporte que la comunicación asertiva representa para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales en los colaboradores de la Gobernación de la provincia de Santa Elena, se realizó una investigación de tipo no experimental, transversal debido a que sus variables se estudiaron en su entorno sin modificarlas y en un solo tiempo.

Para este estudio se aplicó el alcance descriptivo con enfoque mixto, integrando los métodos cualitativos y cuantitativos de manera efectiva lo que permitió ampliar la explicación de los hallazgos para proporcionar una lectura más completa del fenómeno estudiado.

Por tratarse de una investigación con enfoque mixto se desarrollaron dos técnicas de recolección de datos, iniciamos con el método cuantitativo a través de una encuesta cuyas preguntas abordan las variables de estudio con cinco ítems que buscan identificar la percepción de la comunicación interna de la institución.

Por otra parte, se ejecutaron entrevistas semiestructuradas que ayuden a revisar la experiencia de los colaboradores para una comprensión contextualizada, esta

encierra el método cualitativo, los cuestionarios se dirigieron a tres secciones con actores de las diferentes áreas de desempeño, la primera fue desarrollada a la autoridad principal, el Gobernador; la segunda a un servidor del grupo adjetivo y la tercera a un funcionario de territorio que representa a los procesos sustantivos.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados se originan de dos técnicas que reflejan los métodos cuantitativo y cualitativo, iniciando con las encuestas ejecutadas al personal de la Gobernación provincia de Santa Elena, reflejando los siguientes hallazgos:

Tabla 1. Respeto y efectividad. La comunicación entre los compañeros de la institución es efectiva y respetuosa.

Respuesta	%
Totalmente de acuerdo	10%
De acuerdo	46%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26%
En desacuerdo	8%
Totalmente en desacuerdo	10%
Total	100%

Tal y como se observa en la tabla 1, el 56% de las personas encuestados respondieron que la comunicación entre compañeros es efectiva y respetuosa en un grado de acuerdo y totalmente de acuerdo, mientras que un 26% se muestra indeciso entre un extremo y el otro, al sumar los porcentajes de las opciones en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, se evidencia el 18% de respuestas negativas hacia la consulta. Estas respuestas dan la pauta para continuar con la investigación sabiendo que en su mayoría se percibe un ambiente laboral de respeto.

Tabla 2. Consideración de Opiniones y Sugerencias. Siento que mis opiniones y sugerencias son escuchadas y tomadas en cuenta por el equipo o la dirección.

Respuesta	%
Totalmente de acuerdo	12%
De acuerdo	30%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12%

En desacuerdo	40%
Totalmente en desacuerdo	6%
Total	100%

Los resultados de la tabla 2 detallan que el 42% de los colaboradores perciben que sus opiniones son consideradas por los demás que conforman el equipo y/o los jefes, un 12% se mantuvo con una respuesta equilibrada y 46% cree que opiniones no son tomadas en cuenta. Aquí ya se analiza que, pese a los encuestados tienen un trato de respeto al momento de comunicarse, sienten que los contenidos e ideas no son lo suficientemente valorados.

Tabla 3. Información de acciones que afectan al equipo. Me siento informado sobre los cambios y decisiones que afectan al equipo.

Respuesta	%
Totalmente de acuerdo	10%
De acuerdo	24%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26%
En desacuerdo	30%
Totalmente en desacuerdo	10%
Total	100%

En este ítem el 34% de trabajadores indicaron que son informados cuando la institución o las unidades de gestión toman acciones que están ligadas a su entorno laboral, un 26% prefirió abstenerse de tomar posturas o dar respuestas claras y un 40% aseguró que no tiene conocimiento hasta después de ejecutada la acción, lo que evidencia una incertidumbre entre el personal.

Tabla 4. Espacios adecuados para resolver conflictos. Existen canales de comunicación adecuados para resolver conflictos en el equipo de trabajo de forma constructiva.

Respuesta	%
Totalmente de acuerdo	10%
De acuerdo	34%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8%
En desacuerdo	34%
Totalmente en desacuerdo	14%
Total	100%

Tanto los grupos afirmativos y negativos son cercanos en sus resultados, así se destaca el 44% que refiere la existencia de una vía apropiada para la resolución de conflictos, frente al 48%, que considera que no existen los espacios adecuados para los temas especiales. En esta interrogante ya se puede observar que el encuestado toma partida y que ha dejado de lado la respuesta ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Tabla 5. Participación en Reuniones de Equipo. Las reuniones de equipo fomentan la participación de todos los miembros de manera asertiva.

Respuesta	%
Totalmente de acuerdo	40%
De acuerdo	34%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16%
En desacuerdo	4%
Totalmente en desacuerdo	6%
Total	100%

Al responder el último tema, el 74% de los empleados coincidió que las reuniones en equipo fomentan la participación de todos, el 16% se mantuvo imparcial y solo el 10% se manifestó en desacuerdo y total desacuerdo. Aquí la respuesta mayoritaria evidencia la importancia que los encuestados dan a las acciones conjuntas donde se fortalece la comunicación con asertividad.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a tres personas de la institución, aquí se abordó a representantes de diferentes sectores del capital humano y a la autoridad principal, quienes informaron de manera más detallada y de acuerdo a sus experiencias el manejo de la comunicación interna con respecto a los siguientes ítems:

Tabla 6. Descripción de la Comunicación Interna

Entrevistado	Respuesta
Gobernador	“Se ha trabajado por mejorar, hemos realizados reuniones de equipo”.
Colaborador Adjetivo	“Siempre respetuosa en el trabajo, un poco limitada y depende de los cambios de autoridades”.
Colaborador Sustantivo	“Un poco desconectada del equipo porque nuestras funciones son de territorio”.

Tabla 7. Elementos básicos para que la comunicación sea efectiva

Entrevistado	Respuesta
Gobernador	“Respeto mutuo, liderazgo, monitoreo constante”.
Colaborador Adjetivo	“Más empatía, responsabilidad, correcta gestión del talento humano y compromiso”.
Colaborador Sustantivo	“Conocernos entre el equipo y retroalimentar las acciones, se necesita alguien que genere esa conexión entre áreas”.

Tabla 8. Experiencias sobre la falta de comunicación asertiva

Entrevistado	Respuesta
Gobernador	“Una percepción equivocada al inicio hasta fortalecer los nexos”.
Colaborador Adjetivo	“Adaptarnos a nuevos estilos de comunicación interna sobre la marcha que incluyen cambios y nuevos roles”.
Colaborador Sustantivo	“No se considera el contexto para alcanzar las metas, los escenarios son diferentes”.

Tabla 9. Comunicación asertiva para mejorar las relaciones entre el equipo

Entrevistado	Respuesta
Gobernador	“Siempre es indispensable saber comunicar y escuchar a todos”.
Colaborador Adjetivo	“Es necesaria para reinventarnos como equipo y sacar lo mejor de cada elemento”.
Colaborador Sustantivo	“Nos ayudaría a motivarnos y buscar nuevas formas de alcanzar las metas”.

Tabla 10. Recomendaciones para una comunicación asertiva

Entrevistado	Respuesta
Gobernador	“A seguir trabajando en el empoderamiento de la institución, identificarnos con nuestro trabajo”.
Colaborador Adjetivo	“Más actividades de trabajo en equipo, salir de nuestra zona de confort para generar un mejor ambiente laboral”.
Colaborador Sustantivo	“Que exista buen liderazgo del talento humano y que seamos escuchados”.

Discusiones teóricas

Los resultados de este estudio reflejan diversos aspectos relevantes sobre la comunicación asertiva interna y su impacto en las relaciones interpersonales dentro de la Gobernación de la provincia de Santa Elena. A continuación, se contrastan los hallazgos empíricos con los aportes teóricos revisados.

4.1. Respeto y efectividad en la comunicación laboral

El 56% de los encuestados considera que la comunicación interna es efectiva y respetuosa. Este dato está en línea con lo planteado por Caballo (2014), quien resalta que la comunicación asertiva permite expresar opiniones de manera clara, promoviendo el respeto y reduciendo conflictos. Sin embargo, el 18% de respuestas negativas sugiere que aún existen oportunidades de mejora. Vargas (2019) señala que la falta de comunicación efectiva afecta negativamente el clima organizacional, lo que podría explicar la percepción ambivalente de algunos colaboradores.

Por otra parte, las entrevistas también destacan el respeto como un valor predominante en la comunicación interna, especialmente desde la perspectiva de la autoridad principal, quien afirmó: "Se ha trabajado por mejorar, hemos realizado reuniones de equipo". Esto evidencia un esfuerzo institucional por fortalecer la comunicación asertiva como estrategia de liderazgo (Robbins & Judge, 2017).

4.2. Valoración de opiniones y sugerencias

Un 42% de los colaboradores encuestados percibe que sus opiniones son consideradas, mientras que un 46% afirma lo contrario. Esta falta de reconocimiento de ideas puede afectar el compromiso institucional, tal como advierten Pérez y López (2019), quienes sostienen que la comunicación debe ser bidireccional para generar un sentido de pertenencia entre los empleados.

Las entrevistas también evidencian esta percepción. El colaborador sustantivo señaló que "se necesita alguien que genere esa conexión entre áreas", lo que sugiere una carencia de espacios de diálogo estructurado. Según Almeida (2018), la participación activa de los colaboradores es un elemento clave para la comunicación interna efectiva, lo que se puede lograr mediante estrategias que fomenten la retroalimentación constante.

4.3. Fluidez de la información institucional

Solo el 34% de los encuestados indicó que es informado oportunamente sobre

acciones que afectan su entorno laboral, mientras que un 40% aseguró que se entera después de que las acciones son ejecutadas. Esta deficiencia es un obstáculo significativo, ya que según García (2019), la falta de información oportuna crea incertidumbre organizacional y afecta el rendimiento.

El colaborador adjetivo expresó que "depende de los cambios de autoridades", lo que sugiere una inestabilidad en la gestión comunicacional. Este hallazgo coincide con lo expuesto por Sánchez (2020), quien afirma que los cambios frecuentes en los estilos de liderazgo y comunicación afectan la continuidad de las políticas internas.

4.4. Espacios para la resolución de conflictos

Los resultados muestran una división casi equitativa entre quienes consideran que existen espacios adecuados para resolver conflictos (44%) y quienes opinan lo contrario (48%). Esta ambigüedad sugiere la falta de mecanismos consolidados para la gestión de desacuerdos, lo que puede afectar el clima organizacional (Ruiz, 2016).

El colaborador sustantivo enfatizó la necesidad de "conocernos entre el equipo y retroalimentar las acciones", lo que respalda la recomendación de establecer espacios formales para la resolución de conflictos, tal como proponen Carrasco (2015) y Martínez y Rivera (2020), quienes sugieren crear plataformas de diálogo que promuevan el entendimiento mutuo.

4.5. Participación en reuniones de equipo

El 74% de los encuestados coincidió en que las reuniones fomentan la participación activa, lo que resalta la relevancia de estas instancias para fortalecer la comunicación asertiva. Este hallazgo se alinea con lo señalado por Sánchez y Pérez (2021), quienes proponen que las reuniones periódicas permiten mejorar la cohesión del equipo y el compromiso organizacional.

Las entrevistas confirman esta apreciación, con el Gobernador destacando que "siempre es indispensable saber comunicar y escuchar a todos". Este énfasis en la participación es fundamental para mantener un ambiente de respeto y

colaboración, según lo expuesto por Robbins & Judge (2017).

4.6. Importancia de la comunicación asertiva para el desarrollo organizacional

Tanto los resultados cuantitativos como cualitativos resaltan la importancia de fortalecer la comunicación interna. El colaborador adjetivo señaló que "es necesaria para reinventarnos como equipo", lo que evidencia la necesidad de implementar estrategias que promuevan una comunicación efectiva. (Almeida, 2018) argumenta que el desarrollo de habilidades asertivas en los equipos de trabajo contribuye a mejorar la productividad, la motivación y el clima organizacional.

El colaborador sustantivo también destacó la importancia del liderazgo, afirmando que "se necesita buen liderazgo del talento humano y que seamos escuchados". Este aspecto es clave, ya que según (Vargas, 2019), el liderazgo asertivo puede generar un entorno donde los colaboradores se sienten valorados y comprometidos con los objetivos institucionales.

Los resultados de este estudio evidencian que, aunque se han realizado avances en la comunicación interna de la Gobernación de la provincia de Santa Elena, persisten desafíos relacionados con la consideración de opiniones, la fluidez de la información y la existencia de espacios para la resolución de conflictos. Las teorías revisadas corroboran la necesidad de adoptar estrategias integrales que fortalezcan la comunicación asertiva, orientadas a mejorar el clima organizacional y las relaciones interpersonales. Por ello, se recomienda desarrollar programas de capacitación, crear canales bidireccionales de comunicación y establecer mecanismos permanentes de retroalimentación.

5. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos permiten concluir que la comunicación asertiva es un factor clave para mejorar las relaciones interpersonales en la Gobernación de la provincia de Santa Elena. Sin embargo, se identificaron varias deficiencias en la gestión de la comunicación interna, lo que genera problemas de desinformación,

percepción de exclusión y falta de espacios adecuados para resolver conflictos. Estas carencias afectan el clima organizacional y la eficiencia operativa.

Desde un análisis cuantitativo, el estudio evidenció que los colaboradores perciben una comunicación efectiva solo en ciertas situaciones, destacándose como problemática la insuficiente información sobre acciones institucionales y la falta de mecanismos para canalizar sus aportes. Por otro lado, las entrevistas confirmaron estos hallazgos, enfatizando la desconexión entre el personal operativo y administrativo, así como la necesidad de una gestión más participativa y empática del talento humano.

A pesar de estos desafíos, el 74% de los encuestados reconoció la importancia de las reuniones de equipo, lo que sugiere que estas instancias constituyen una oportunidad para fortalecer la comunicación asertiva. La investigación concluye que una correcta gestión del capital humano, enfocada en mejorar la comunicación interna, permitirá consolidar el compromiso y empoderamiento de los colaboradores, mejorando su desempeño y contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

5.1. Recomendaciones del estudio

Al término de la investigación se establecen las siguientes recomendaciones:

- Capacitación en comunicación asertiva: Desarrollar talleres y programas de formación para los colaboradores y líderes de la Gobernación, con el fin de mejorar sus habilidades comunicacionales, incluyendo técnicas de retroalimentación efectiva, resolución de conflictos y escucha activa.
- Establecimiento de canales formales de comunicación: Implementar canales de comunicación internos que aseguren la difusión oportuna de información relevante, especialmente sobre cambios, políticas y decisiones estratégicas, para reducir la incertidumbre organizacional.
- Creación de espacios para la resolución de conflictos: Diseñar y mantener espacios formales donde los colaboradores puedan expresar sus preocupaciones, presentar sugerencias y resolver conflictos de manera constructiva.

- Fortalecimiento del liderazgo: Fomentar un liderazgo basado en la comunicación asertiva, donde los responsables de las diferentes áreas promuevan un ambiente de respeto, motivación y colaboración.
- Monitoreo y evaluación del clima organizacional: Implementar evaluaciones periódicas que permitan medir la percepción de los colaboradores sobre la comunicación interna y el clima organizacional, ajustando las estrategias según los resultados obtenidos.

5.2. Futuras líneas de investigación

A partir de este estudio se pueden desprender las siguientes líneas de investigación:

- Análisis comparativo en instituciones públicas. Explorar cómo se gestiona la comunicación interna en otras instituciones gubernamentales, para identificar buenas prácticas que puedan replicarse en la Gobernación de Santa Elena.
- Impacto de la comunicación asertiva en el rendimiento organizacional. Investigar cómo la mejora de la comunicación interna influye en indicadores clave de desempeño, como la productividad, la satisfacción laboral y la retención de personal.
- Estudio longitudinal del clima organizacional. Realizar un seguimiento a largo plazo sobre el impacto de las estrategias de comunicación implementadas, evaluando cómo estas influyen en el clima organizacional y las relaciones interpersonales.
- Uso de tecnologías de la información en la comunicación interna. Examinar el papel de herramientas digitales, como plataformas de gestión y aplicaciones de mensajería, en la mejora de los procesos comunicacionales dentro de la institución.
- Percepciones de liderazgo y comunicación. Profundizar en las percepciones que los colaboradores tienen sobre los estilos de liderazgo y su relación con la efectividad de la comunicación interna en diferentes niveles organizacionales.

REFERENCIAS

- Almeida, J. (2018). Habilidades de comunicación en el entorno laboral. Editorial Comunicación y Empresa.
- Caballo, V. (2014). Manual de habilidades sociales: Teoría y práctica. Editorial Pirámide.
- Carrasco, M. (2015). Estilos de comunicación y su impacto en el rendimiento laboral. *Revista Psicología Organizacional*, 14(2), 35-47.
- Cortés, L. (2024). Comunicación interna en las organizaciones: factores que revelan la difusión de la información, la sostenibilidad social, satisfacción y la productividad. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidade*, 2095.
- Esquivel Hernández, J., & Martínez Prats, G. S. (2020). Clima organizacional. Aspectos básicos de su origen y definición. *Ciencias de la documentación*, 6(2), 66-77.
- García, L. (2019). Gestión de la comunicación interna en las organizaciones públicas. Editorial Universitaria.
- Guerra, M. C. (2023). Clima laboral y dirección estratégica de empresas: caso de estudio. *Universidad y Sociedad*, 15(1), 485-490.
- Gómez, P. (2017). Relaciones interpersonales y su influencia en el desempeño laboral. *Revista de Recursos Humanos*, 10(1), 56-72.
- Hancoo Gómez. (2021). Relaciones interpersonales y desempeño laboral en hoteles turísticos del departamento de Puno. *Comuni@cción*, 12(3), 186-194.
- Lesmes Silva. (2020). Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial? *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 8(1), 147-153.
- López, R. (2021). Estrategias de comunicación en instituciones gubernamentales. *Revista de Comunicación Pública*, 8(3), 45-60.
- Martínez, S. & Rivera, T. (2020). Clima organizacional y comunicación: Un enfoque práctico. Editorial de Ciencias Sociales.
- Méndez, F. & Rodríguez, C. (2018). Comunicación interna y su incidencia en el bienestar laboral. *Journal of Organizational Studies*, 23(4), 75-89.
- Pérez, M. & López, A. (2019). Comunicación efectiva en el entorno organizacional. Ediciones Corporativas.

- Robbins, S. & Judge, T. (2017). Comportamiento organizacional. Pearson Educación.
- Ruiz, E. (2016). La comunicación como estrategia de gestión. Editorial Administración Moderna.
- Sánchez, J. (2020). Relaciones interpersonales en organizaciones públicas. *Revista de Administración Pública*, 18(2), 89-105.
- Sánchez, J. & Pérez, C. (2021). Capacitación en habilidades sociales para la mejora organizacional. *Revista de Desarrollo Profesional*, 12(4), 28-38.
- Vargas, E. (2019). Impacto del clima organizacional en el desempeño laboral. Editorial Trabajo y Sociedad.