

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

La Comunicación y la Salud Mental en las Organizaciones

Carla Sofía Guarderas Descalzi

Gabriela Paulina Villagrán Yépez

Comunicación

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito para
la obtención del título de
Licenciadas en comunicación

Quito, 16 de diciembre de 2024

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA

La Comunicación y la Salud Mental en las Organizaciones

Carla Sofía Guarderas Descalzi
Gabriela Paulina Villagrán Yépez

Nombre del profesor, Título académico

PHD. María José Enríquez Cruz

Quito, 16 de diciembre de 2024

DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Nombres y apellidos: Carla Sofía Guarderas Descalzi
Gabriela Paulina Villagrán Yépez

Código: 00215170
00216414

Cédula de identidad: 1721029872
1719093179

Lugar y fecha: Quito, 16 de diciembre de 2024

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETheses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following capstone project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETheses>.

RESUMEN

La salud mental a partir de la pandemia de COVID19 se ha convertido en una de las problemáticas más visibles en todos los ámbitos sociales, pero sobre todo en el ámbito laboral. Mediante una investigación teórica en diferentes ámbitos y citando a referentes recientes que puedan lograr evidenciar la importancia de la comunicación organizacional. El presente trabajo busca examinar el papel crucial que destaca la comunicación en el entorno laboral, enfocándose en el ODS 3 que busca garantizar el bienestar de los colaboradores. Se investiga el papel fundamental de la comunicación interna para generar una efectiva cultura organizacional, la cual, genere productividad en la organización. De igual forma, se investiga la forma en la cual la

comunicación interna ha evolucionado a partir de la crisis sanitaria, destacando la importancia de mantener una comunicación transparente, coherente, oportuna y clara con el fin de mantener el bienestar de los colaboradores. Además, se examina cómo la implementación de comunicación organizacional puede ser un gran aliado para cumplir con objetivos y salir adelante de cualquier desafío. Se destaca la necesidad de una comunicación sostenible que promueva prácticas laborales seguras y saludables. Por otro lado, este estudio ofrece una visión completa de comunicación dentro del ámbito laboral y cómo puede influir en el cumplimiento de la agenda de Objetivos de Desarrollo Sostenible hasta el 2030, ya que promueve la resiliencia organizacional y la sostenibilidad a largo plazo. Este trabajo está basado en una investigación cualitativa y una revisión bibliográfica exhaustiva de las temáticas abordadas.

En el marco de la campaña comunicacional realizada "Código 3", enfocada en sensibilizar sobre la importancia de la salud mental en las organizaciones, se abordó la relación entre bienestar psicológico y productividad laboral. Durante la campaña, se tuvo acceso a 5 medios de comunicación, lo que permitió visibilizar la temática a una audiencia más amplia, además de a diferentes voces de influencia, expertos en salud mental y líderes empresariales que compartieron su perspectiva sobre la importancia de abordar el bienestar psicológico en el ámbito laboral. A pesar de la resistencia existente en algunas organizaciones para incorporar políticas de salud mental, se observó una creciente apertura hacia su inclusión, especialmente en empresas conscientes del impacto positivo que este enfoque tiene tanto en el bienestar de los colaboradores como en la productividad organizacional. Este cambio refleja un avance hacia una cultura laboral más inclusiva y saludable.

Palabras clave: COVID19, salud mental, ambiente laboral, cultura organizacional, comunicación, sostenibilidad.

ABSTRACT

Mental health, since the COVID-19 pandemic, has become one of the most visible issues in all social spheres, especially in the workplace. Through theoretical research in different fields and citing recent references that can highlight the importance of organizational communication, this paper seeks to examine the crucial role of communication in the work environment, focusing on SDG 3, which aims to ensure the well-being of employees. The study investigates the fundamental role of internal communication in generating an effective organizational culture that promotes productivity within the organization. Additionally, it explores how internal communication has evolved since the health crisis, emphasizing the importance of maintaining transparent, consistent, timely, and clear communication to maintain employee well-being. Furthermore, the study examines how the implementation of organizational communication can be a great ally in achieving goals and overcoming any challenges. It highlights the need for sustainable communication that promotes safe and healthy work practices. On the other hand, this study offers a comprehensive view of communication within the workplace and how it can influence the achievement of the Sustainable Development Goals agenda by 2030, as it promotes organizational resilience and long-term sustainability. This paper is based on qualitative research and an extensive literature review on the topics discussed.

As part of the "Código 3" communication campaign, aimed at raising awareness about the importance of mental health in organizations, the relationship between psychological well-being and workplace productivity was addressed. During the campaign, access to five media outlets allowed the topic to reach a broader audience, as well as different influential voices, mental health experts, and business leaders who shared their perspective on the importance of addressing psychological well-being in the workplace. Despite the resistance in some organizations to

incorporate mental health policies, a growing openness to their inclusion was observed, particularly in companies aware of the positive impact this approach has on both employee well-being and organizational productivity. This shift reflects progress toward a more inclusive and healthy work culture.

Keywords: COVID-19, mental health, work environment, organizational culture, communication, sustainability.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO 1: SALUD MENTAL EN LAS ORGANIZACIONES.	15
1.1 Antecedentes COVID-19.	15
1.2 Estadísticas.	18
1.3 Efectos de la salud mental en el ambiente laboral.....	21
CAPÍTULO 2: CULTURA ORGANIZACIONAL	24
2.1 Cultura Organizacional en las Empresas.....	25
2.2 Liderazgo Corporativo y Empatía Corporativa.	28
2.3 Bienestar Laboral En las Organizaciones.	31
CAPÍTULO 3: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.	34
3.1 Definiciones de comunicación	34
3.2 Comunicación interna.....	36
3.3 Canales de comunicación internos	37
3.4 Teoría de la comunicación sostenible	38
CAPÍTULO 4: CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN	42
4.1 Presentación de campaña.....	42
4.2 Investigación Cualitativa	44
4.3 Diseño, planificación y ejecución de la campaña	52
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	71

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Clasificación de los países elaborada por el Grupo Banco Mundial según los niveles de ingreso para el año fiscal 24.....	19
Gráfico 2: La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones	27

Gráfico 3: Esquema bienestar laboral	33
Gráfico 4: Logotipo.....	53
Gráfico 5: Mapa de públicos.....	55
Gráfico 6: Diseño Visual en Redes Sociales.....	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de objetivos.....	61
Tabla 2: Calendario de posteo.....	64

INTRODUCCIÓN

Hoy en día la comunicación y la salud mental en el contexto profesional emergen como una temática de creciente relevancia y trascendencia en la sociedad moderna. Dentro de un informe latinoamericano de comunicación, Alvarez-Nobelle et al. (2023) se logra evidenciar como la comunicación puede generar liderazgo empático y en consecuencia mejorar la salud mental. Dentro de un mundo donde el trabajo constituye un componente central de la existencia humana, comprender el rol de la comunicación en la circunstancia laboral se torna fundamental para el bienestar psicológico de los individuos. La presente tesis propondrá trabajar en la convergencia entre la salud mental y la comunicación en la cultura organizacional, explorando tanto los desafíos como las oportunidades que surgen dentro de este contexto.

De igual manera, en el capítulo cuatro de este estudio de investigación se presenta la campaña comunicacional Código 3, la cual tiene como objetivo prevenir el deterioro del bienestar psicológico en el ámbito laboral, así como informar sobre la importancia de la salud mental dentro de las organizaciones. La campaña se enfoca en sensibilizar a los líderes organizacionales y empleados acerca de la relevancia de la salud mental para el bienestar general y la productividad laboral

De esta forma, la relevancia de esta temática se ve acentuada en las preocupantes cifras que se han detectado en cuanto al bienestar emocional en el contexto profesional. La Organización Mundial de la Salud (2022) dentro de un reporte global acerca de la salud mental, mostró que el 15% de adultos experimentaron un trastorno mental a causa del trabajo en España. Este hallazgo, subraya la necesidad y la importancia de abordar esta temática para propiciar un cambio significativo en el entorno profesional.

Además, las pérdidas de días de trabajo debido a un manejo deficiente de la salud mental en las organizaciones son relativamente altas, lo cual afecta no solo a los empleados, sino también a las empresas en términos de productividad y costos económicos, como lo demuestran las estadísticas recopiladas por la OMS. “Se estima que cada año se pierden 12.000 millones de días de trabajo debido a la depresión y la ansiedad, lo que cuesta a la economía mundial casi un billón de dólares” (2022).

Así, esta temática causa problemas internos graves los cuales pueden incluir: muerte, lesiones y enfermedades para los empleados de las organizaciones, demostrando que el bienestar mental es realmente deficiente en las empresas de manera global. Según Martínez (2020), autor de uno de los artículos de la revista de Comunicación y Salud, afirma que alrededor de tres millones de personas fallecen por enfermedades con relación al trabajo, y por encima de los quinientos sufren distintas afecciones y lesiones laborales, lo cual causa reducción de productividad y un coste alto.

Por ende, abordar el tema es de gran relevancia y, se busca, bajo esta circunstancia, generar un impacto en los ámbitos sociales, educativos, profesionales y comunicacionales, con el propósito de catalizar una transformación verdaderamente significativa en la sociedad.

De esta manera, este proyecto está en concordancia con los objetivos de desarrollo sostenible. Siguiendo la perspectiva de Thornicroft y Votruba (2018), la salud mental puede llegar a estar ligada con varios ODS. Sin embargo, el estudio de investigación se alinea de forma intrínseca con el objetivo número tres (salud y bienestar), el cual tiene como finalidad asegurar una buena salud y promover una calidad de vida digna.

A su vez, al abordar el tema de manera preventiva e informativa dentro de las organizaciones, se busca educar a los individuos en el entorno laboral sobre la importancia de la salud mental. Este enfoque se relaciona directamente con la comunicación, la cual, como mencionada anteriormente juega un rol crucial en el campo de la salud mental y tiene el potencial de generar un impacto significativo a través de una comunicación sostenible. Tal y como señalan Álvarez-Nobelle et al. (2023), el liderazgo empático tiene un efecto beneficioso elevando niveles de implicación con la organización y de igual forma generando una buena salud mental.

Por consecuencia, la salud mental es sin duda valiosa e importante, lo cual da como resultado la necesidad de capacitar a la población con el fin de generar prevención e interés. A lo largo del estudio realizado por la OMS (2022) se evidencia que las personas quienes padecen de problemas de salud mental están en su derecho de participar en un ambiente laboral que empatee con su bienestar. Lo cual quiere decir que dentro de cada organización se necesita promover la conversación activa en cuanto a la salud mental y de igual forma a la importancia de la sostenibilidad que conlleva la responsabilidad social.

Por otro lado, la comunicación y la salud mental en el ámbito laboral es sin duda una temática totalmente novedosa y actual. Ya que, a partir del año 2019 durante la época de pandemia se empieza a ver a la salud mental como un tópico de gran importancia en todos los

ámbitos, pero especialmente dentro del mundo laboral. La OMS (2022), menciona que el mundo experimenta efectos de largo plazo tras la pandemia de COVID-19, lo cual generó un llamado de atención en cuanto a la salud mental.

Pasando a otro aspecto, al ser un tema novedoso y de interés, existen varias investigaciones realizadas con anterioridad en donde se evidencia la necesidad de promover un cambio, tal y como se puede ver en el estudio realizado por Gutiérrez (2021), en el entorno laboral se destacan trastornos mentales comunes tal y como, la depresión, ansiedad y estrés lo cual causa un deterioro en el nivel de vida y en el desempeño laboral. De la misma manera, Espinoza Romo et al. (2021) concluyen en su estudio bajo estadísticas, la necesidad de pensar en salud mental es de igual importancia que la salud física, ya que, se encuentran altos niveles de incertidumbre.

Asimismo, el liderazgo empático es un tema de gran relevancia e interés para la comunicación ya que se busca cumplir con los objetivos de desarrollo sostenible; tal y como se puede ver en el estudio realizado por Aladro Vico (2020) se comprueba que la comunicación es de gran influencia para generar estrategias sostenibles, de esta manera es suma importancia tener una comunicación interna efectiva con el fin, de evitar dificultades para aplicar cambios en cuanto a las prácticas sostenibles.

Por consiguiente, se logra evidenciar que existen varias investigaciones relevantes en cuanto a la salud mental en el ámbito laboral y que existe una alta incumbencia para la comunicación. Sin embargo, esta investigación busca promover el uso de la comunicación sostenible dentro de las organizaciones, implementando de igual manera la capacitación necesaria por medio de una campaña de comunicación.

Prosiguiendo con otro aspecto, el aporte teórico del tema será contribuir con la teoría de la Comunicación Sostenible, la cual se encarga de promover la sostenibilidad en cualquier dimensión, por ende, mediante la misma se planea realizar una campaña de comunicación que brinde resultados de cambio a largo plazo dentro de los sistemas y procesos de las organizaciones. “Entendemos por “comunicación sostenible” aquella cuyo objeto de existencia es el fomento del desarrollo humano y social sostenible, asociada a los valores de, por supuesto, sostenibilidad, diálogo, transparencia, gobernabilidad y transparencia por su vocación de hacer sostenible el sistema entero” (Thornicroft & Votruba, 2018,p.38).

En conclusión, es clave mencionar que esta investigación tiene como finalidad seguir enriqueciendo a la profesión por medio de proporcionar información valiosa sobre las áreas que necesitan intervención con el fin de mejorar la comunicación organizacional y promoviendo una responsabilidad social adecuada.

CAPÍTULO 1: SALUD MENTAL EN LAS ORGANIZACIONES.

1.1 Antecedentes COVID-19.

En 2019, se identificó la aparición de una enfermedad que afecta directamente a las vías respiratorias, causada por un nuevo tipo de coronavirus. Este agente patógeno fue inicialmente reconocido en el paciente cero en Wuhan, China. Caracterizada por su rápida propagación y elevado nivel de contagio la enfermedad se extendió de manera veloz por todo el globo, culminando en su designación como pandemia (OMS, 2023). En el año 2020, La Organización Mundial de la Salud denominó al virus con las siglas COVID-19 las cuales se refieren a la neumonía por el virus en dicho año. En el informe número 81 realizado por la OMS (2022), se registraron 175. 701.207 casos confirmados y 2.819.798 muertes globales.

En consiguiente, la pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto importante en la salud física y, de la misma manera, en la salud mental de cada individuo alrededor del mundo. Según Martínez (2020), diversos factores como: el distanciamiento social, el temor a la propagación del virus, la incertidumbre laboral y la falta de ingresos estables han provocado el aumento de efectos negativos en el bienestar psicológico de la humanidad. En consecuencia, la salud mental ha experimentado un deterioro sin precedentes. Por ende, este capítulo se desarrollará alrededor de los antecedentes del coronavirus, las estadísticas de la salud mental y los efectos de esta dentro del ambiente laboral.

Las Naciones Unidas (2020) mencionan, de la misma forma, que 264 individuos padecieron de depresión y los niveles de ansiedad superaron de forma exponencial a los archivos recopilados en años pasados. Por ende, el mundo se concientizó en la necesidad de manejar a la salud mental como una prioridad que ha estado silenciada por varias décadas, sin embargo, fue

expuesta a los ojos durante uno de los hechos más conmocionantes de los últimos siglos. Del mismo modo, la ira, y el estrés formaron parte de respuestas totalmente comunes frente a situaciones adversas y extremas como la que se vivió durante el 2019, según el artículo de Martínez (2020).

Pasando a otro aspecto, Molina (2020) se refiere a la Organización Internacional del Trabajo, que evidencia que los sectores más vulnerables fueron los más afectados económicamente por la crisis sanitaria, ya que predomina el empleo informal, y el acceso a los servicios de salud y la protección social e información son limitados. De la misma manera, son grupos que se vieron perjudicados en su salud mental ya que comúnmente carecen de plataformas de trabajo remoto, lo cual fue fundamental para el desempeño laboral y para verificar el estado de salud de los colaboradores durante la época de pandemia. Por lo tanto, la falta de recursos fue un impedimento en su desarrollo profesional, físico y mental.

Asimismo, Rodríguez et al. (2020) articulan que la pandemia cambió las prioridades sociales en general, y de igual forma se convirtió en un desafío para el ámbito de salud corporal y cognitivo, a causa del confinamiento prologando y el total aislamiento social para evitar la propagación del virus. Es importante tomar en cuenta, en la misma medida, que los pacientes diagnosticados con alguna enfermedad mental previa a la pandemia pudieron experimentar episodios o recaídas aún más fuertes.

A su vez, el COVID-19 representó mucho más que una crisis sanitaria. Ya que conllevó a que se generen diferentes alteraciones psicológicas normales frente a una situación de incertidumbre como: ansiedad, depresión entre otras. Tal y como está evidenciado en el artículo de Rodríguez et al. (2020) en el cual se recopila que 28% y 16% de personas mostraron síntomas de ansiedad y depresión graves.

De modo que, el Coronavirus, dejó consecuencias notables dentro de los sistemas de la sociedad, es por esta razón que los Objetivos de Desarrollo Sostenible se alinean con esta problemática. De acuerdo con las Naciones Unidas (2022) se busca que se generen políticas dedicadas a la prevención de afecciones en la salud mental, las cuales promuevan el cuidado mental.

Del mismo modo, la pandemia al ser un hecho brusco, violento e inesperado para toda la sociedad como tal, trajo consigo cambios extremadamente necesarios dentro del sistema de salud público y privado, en espacios educativos y sobre todo dentro del ámbito laboral. Según Moreno et. al. (2020) la pandemia dio un énfasis al mantenimiento de la salud mental y la urgente necesidad de contar con servicios psicológicos actualizados, flexibles, responsables e innovadores dentro de todos los ámbitos. De cierta forma, al ver a la crisis sanitaria del 2019 a través de los lentes de las necesidades que habían sido expuestas con anterioridad y muy poco escuchadas, se generó la falta de conocimiento y de educación con respecto al cuidado de la salud mental.

Sin embargo, es clave mencionar que hoy en día, se siguen realizando investigaciones con el fin de desarrollar estrategias, herramientas y generar empatía. Según Moreno et. al (2020), el COVID-19 se convirtió en un incentivo con gran peso para la investigación de las consecuencias de una pandemia en la salud mental a largo plazo y la necesidad de adecuar procesos en distintos ámbitos para mejorar la calidad de vida de quienes forman parte de los mismos. Cabe mencionar, que al mejorar e implementar procesos empáticos se logrará generar un sentimiento de acompañamiento y entendimiento para la persona diagnosticada con una enfermedad mental. Si bien es cierto, las Naciones Unidas y la OMS han ido generando informes importantes en cuanto

a este tema a partir de la crisis sanitaria; es clave tener en cuenta que se debe buscar la manera de que estos informes generen el impacto que se necesita para futuras generaciones.

En síntesis, los antecedentes evidencian la importancia de recalcar el impacto que ha ejercido el COVID-19, afectando directamente a cada persona. Específicamente en el contexto laboral, donde se requiere la implementación de medidas de prevención, acompañamiento y control para mejorar la salud mental de cada colaborador, lo que generará un gran aumento en la eficacia de estos dentro de las necesidades de las organizaciones.

1.2 Estadísticas.

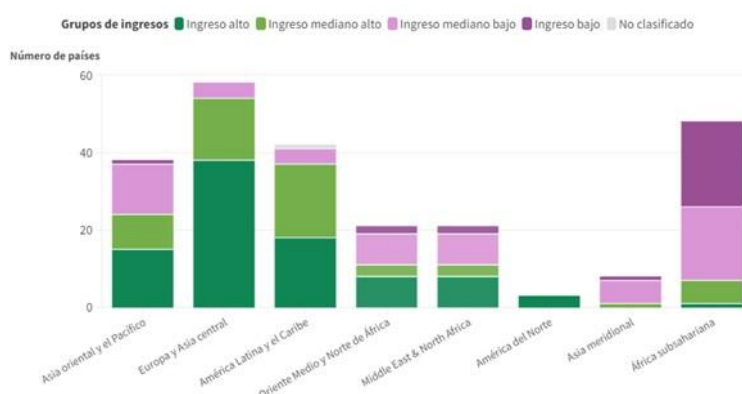
En los últimos años, el reconocimiento y la comprensión de la salud mental han incrementado de forma importante, sin embargo, las estadísticas aún siguen siendo preocupantes. Haciendo referencia al artículo de la Revista de Ciencias Sociales escrito por Bravo Pacheco et al. (2021) se evidencia que 151 millones de personas son diagnosticadas con depresión, 24 millones de personas padecen de enfermedades mentales como la ansiedad y el Alzheimer. Estas cifras subrayan la magnitud de forma mundial de esta problemática, y de igual manera la gran necesidad de ampliar el acceso a información y educación con el fin de mejorar los diferentes servicios de salud mental que existen en la actualidad.

Sumando a lo anterior, las Naciones Unidas (2020) confirman que el suicidio a causa de condiciones mentales es el segundo factor de muerte entre las edades más productivas, lo que empieza siendo un problema de gran magnitud, el cual se comienza a manifestar desde los 14 años. Además, se ha registrado el deceso anticipado de personas que padecen de enfermedades mentales graves en comparación con la población generalizada. Sin embargo, es necesario seguir

aportando con estudios actuales en donde se logre reflejar esta problemática de manera clara con el fin de poder solidarizarse en distintos ámbitos.

Abordando otro asunto, según el artículo de Hamadeh et al. (2023) en el cual se recopila la data de la clasificación de los países según su ingreso realizado por el Banco Mundial, se menciona que los países con ingresos bajos se encuentran en el África, con un alto porcentaje y de igual manera, en Asia Oriental y el Pacífico con un porcentaje menos significativo. Según se evidencia en el Gráfico I, se realiza una distribución en cuatro categorías denominadas: Ingreso alto, Ingreso mediano alto, Ingreso mediano bajo, Ingreso bajo; de igual forma, se designó una clasificación denominada Ingreso no clasificados, para Venezuela ya que no se tiene información suficiente de sus ingresos.

(Gráfico 1)



Fuente: Hamadeh, N.; Van Rompaey, C & Metreau, E. (2023). Clasificación de los países elaborada por el Grupo Banco Mundial según los niveles de ingreso para el año fiscal 24. *Blogs del Banco Mundial*.
<https://blogs.worldbank.org/es/opendata/clasificacion-de-los-paises-elaborada-por-el-grupo-bancomundial-segun-los-niveles-de-ingreso>

En base al (Gráfico I), se logra distinguir la situación de ganancias de cada una de las regiones del mundo, lo cual, tiene estricta conexión con la salud mental ya mencionada, ya que

haciendo referencia a Thornicroft & Votruba (2018) quienes mencionan que en países de ingresos bajos tan solo el 0.53% de presupuesto es destinado a la salud mental, mientras que en países de ingresos medianos 1,09% es destinado a los servicios de bienestar psicológico. Lo cual, genera que dentro de los países con menos ingresos se produzcan más afecciones directas.

Asimismo, al contar con tan poco presupuesto designado para una problemática de suma importancia, tal y como Thornicroft & Votruba mencionan más del 80% de las personas quienes padecen del diagnóstico de trastornos mentales graves y viven dentro de los países con ingresos bajos y medianos no han recibido tratamiento necesario (2018). Lo cual, demuestra que la brecha de tratamientos y la falta de recursos asignados son gran parte de la problemática ya que dificulta totalmente la accesibilidad a recursos de calidad que logren disminuir las cifras recopiladas.

Pasando a otro tema, centrándose de forma específica en el Ecuador, se llega a evidenciar que las políticas de salud mental son un asunto en auge ya que como mencionan Zúñiga y Riera (2018), en la historia del Ecuador no se dio importancia a la salud mental hasta 1980 en donde solo el 1% de sus médicos tenía conocimiento en psiquiatría. Lo que, en consecuencia, ha generado según Suarez et al. (2021) que en Ecuador se venga trabajando en mejorar la salud mental de la población. A pesar de los esfuerzos gubernamentales, persisten desafíos significativos, ya que el 78, 24% de un total de 340 encuestados no tienen ningún conocimiento sobre la salud mental.

Cabe mencionar que existen diferentes razones por las cuales la salud mental se ve afectada, sin embargo, Suarez et al. (2021) mencionan que el 46% de países sudamericanos centra entre el 2% y el 5% de su presupuesto de salud anual a la salud mental. Sin embargo, en el

Ecuador son precarios los estudios realizados a base de la salud mental, lo cual da como consecuencia que el país forme parte del 30% de países sudamericanos que designan menos de 2% del presupuesto sanitario a las necesidades de los pacientes con trastornos psicológicos. Lo que evidencia la total carencia de una red integral que cuente con servicios de salud mental y que en los servicios de salud pública se desarrollen planes para tratar a pacientes que padecen afecciones psíquicas.

Es vital mencionar que, en el anterior estudio referido, se recopilan cifras valiosas; las cuales confirman que las afecciones de salud mental también son causadas por la falta de recursos económicos para acceder a un seguro de salud privado que cuente con una cobertura para la salud mental, por ende, el 95, 88% de personas mencionan el interés por este tema, sin embargo, el 56, 18% que representa a más de la mitad señala la falta de ingresos para poder acceder a uno de estos servicios de salud.

Finalmente, la salud mental a nivel mundial y en Ecuador ha enfrentado desafíos importantes, a causa de la falta de estudios realizados, la escasez de presupuesto, y desconocimiento público. Por lo tanto, las estadísticas mencionadas demuestran una necesidad urgente de abordar este tema por medio de políticas, educación y facilidad para acceder a diferentes tratamientos. Es de suma importancia fortalecer el sistema de salud y tener en cuenta a los pacientes con trastornos mentales de esta manera se asegurará una mejora indudable en la calidad de vida. Asimismo, se ha evidenciado la necesidad de buscar un aumento presupuestario dedicado exclusivamente a la salud mental.

1.3 Efectos de la salud mental en el ambiente laboral.

La salud mental es parte esencial del ser humano, ya que, el cerebro es quien controla cada parte vital de la existencia; dentro del ámbito laboral aún más, ya que al estar conectado con la rapidez del mundo y necesidad de buscar productividad máxima en relación a los colaboradores y líderes para cumplir con objetivos propuestos anualmente, tener una salud mental saludable es fundamental. Según la OMS (2022), a nivel global se pierden alrededor de US\$1 billón por año, lo cual representa a 12 000 millones de días laborales por causa de ansiedad y depresión en sus colaboradores generando una pérdida valiosa de productividad anual. Estos indicadores presentan cifras preocupantes para la economía y para la eficacia de la vida laboral, sin embargo, la OMS (2022) menciona que, durante un estudio realizado en el 2019, el 15% de individuos en edad laboral están padeciendo una enfermedad mental.

Si bien es cierto, la OMS (2022), menciona que seis de cada diez personas en el mundo son parte del ambiente laboral. Lo que representa a más de la mitad de la población y evidencia la rapidez en la que se mueve el mundo. Acorde con Hernández (2020), la actualidad se ve sumergida en el cambio y la transformación constante lo ha generado como consecuencia a altos niveles de incertidumbre e imprevisibilidad dando como resultado inestabilidad laboral. Como fue mencionado anteriormente, la salud mental se ha convertido en un tema de interés en varios ámbitos y de igual manera ha generado cuestionamientos dentro del mundo profesional. Según, Hernández (2020) para contribuir con el desarrollo de la empresa es necesario promover un clima laboral positivo en donde los colaboradores se sientan satisfechos con el fin de generar mayores niveles de eficacia. Parte de las consecuencias de un ambiente laboral negativo se verá reflejado en la improductividad e ineficacia causando afectaciones al desarrollo de la organización.

Del mismo modo, el ambiente laboral está lleno de desafíos profesionales que incluyen la necesidad de buscar un cuidado personal en de forma física y psicológica. Acorde con

Greenwood y Anas (2021) durante el 2019 y el 2021 varias personas decidieron abandonar su lugar de trabajo a causa de su salud mental. Por esta razón, se han generado normas sobre el cuidado de salud mental dentro de las organizaciones que incluyan a los colaboradores de forma horizontal. Lo cual da como resultado a lo mencionado por Greenwood & Anas (2021) hoy en día, las organizaciones están invirtiendo más en salud mental, sin embargo, aún no se ha logrado un cambio cultural significativo.

Abordando otra cuestión, la salud mental ha pasado de ser un problema individual y aislado para convertirse en una temática colectiva. En el artículo de la Universidad de Harvard, escrito por Greenwood y Anas (2021) se menciona la necesidad de que los empleadores se comprometan en cambiar la perspectiva que tienen con referencia a la salud mental, con el fin de entender que la organización juega un papel crucial en el acompañamiento de cada empleado que padece afecciones mentales. Dejando de ser responsabilidad exclusiva de cada empleado abordando el autocuidado, y, pasando a ser parte de la incumbencia total de la organización. Para ello, las organizaciones deben capacitar a todos sus colaboradores sobre cómo manejar la salud mental dentro del ambiente de trabajo y sobre cómo crear entornos laborales de apoyo. Por otro lado, el estrés laboral se puede ver desarrollado por varios factores internos y externos con respecto a la organización. Bajo el criterio de Bustamante et. al. (2019) la competencia laboral asimismo puede generar un significativo impacto en el desarrollo en el malestar emocional de los colaboradores y en el desempeño global de la organización. Lo cual es generado, por el deseo de mantener la reputación y la eficacia de esta y así mantener el reconocimiento de los clientes y proveedores. Por ende, es necesario implementar las recomendaciones expuestas por la OMS en el informe ejecutivo realizado en el 2022, en el cual se dan doce recomendaciones en total. Las cuales tienen que ver con: las inversiones de la organización, la capacitación a gestores,

capacitación a colaboradores, intervenciones individuales, inclusión en cuanto a un colaborador que regresa a su lugar de trabajo tras sufrir una crisis de salud mental y recomendaciones para individuos que padecen de problemas de salud mental con respecto a la búsqueda de empleo.

Finalmente, por medio de este capítulo se busca centrar la importancia crítica de abordar la salud mental en el ámbito laboral. Resaltando que los problemas de salud mental como la ansiedad y depresión no solo representan una pérdida económica significativa debido a la disminución productiva, de igual forma, afectan a la eficacia y el bienestar general de una organización. De la misma manera, se busca enfatizar la necesidad de cambios culturales dentro de las organizaciones, buscando que estas incluyan comprensión, empatía, apoyo y reconociendo el papel vital que conlleva el cuidado de sus colaboradores. Las diferentes recomendaciones generadas por la OMS y el reconocer a la salud mental como parte de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, desarrollados por la ONU, son fundamentales para avanzar en un ambiente sostenible y con responsabilidad social, que vele por el bienestar laboral.

CAPÍTULO 2: CULTURA ORGANIZACIONAL

En la trama compleja que enfrenta el mundo moderno, la cultura organizacional surge como un elemento esencial moldeando así la identidad corporativa, la forma en la cual las organizaciones enfrentan desafíos y aprovechan oportunidades. Según Llanos&Heredia (2018), la cultura organizacional es un conjunto de intangibles los cuales se relacionan directamente con la cultura; el clima; los valores y la personalidad de la empresa. Por ende, este capítulo tiene como objetivo adentrarse en las definiciones de la cultura organizacional, abordando el liderazgo y empatía corporativa, a su vez, la manera en que estas influyen en un ambiente positivo de

trabajo; de igual manera, busca adentrarse en el bienestar laboral. Con el fin de demostrar cómo estos enfoques multidisciplinarios actúan como ejes esenciales dentro de cada empresa.

2.1 Cultura Organizacional en las Empresas.

Inicialmente, es de suma importancia comprender la definición de cultura organizacional. De esta manera, basado en Mena Méndez (2019) la cultura organizacional trasciende las nociones de la ideología, identidad de las empresas o prácticas de la gestión; es un amplio concepto que engloba, de igual forma, a los miembros internos como a los externos. Así como la eficacia de esta se comprueba con los puntos de vista que se generan hacia la empresa.

Entonces, la cultura organizacional es un concepto complejo y un objeto de profundo estudio y análisis desde hace décadas tal y como mencionan Llanos&Bell (2018), el concepto de cultura organizacional inició en la década de los 70, destacando las contribuciones de Pettigrew (1979) y de Danbrigde, Mitroff y Joyce (1980). Posteriormente, este estudio se expandió generando varios trabajos sobresalientes como los de Hofstede (1991), Chavenato (2009), Robbins (2013), Alles (2007) y siendo el objeto de estudio por más de 20 años para Edgar Schein.

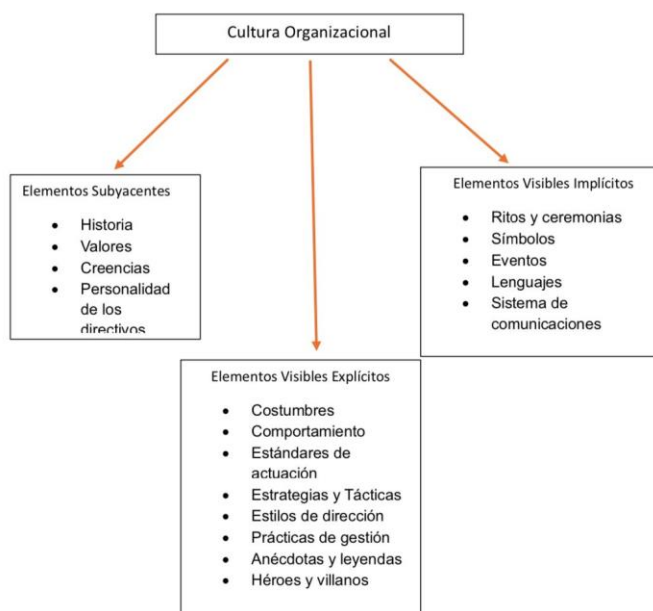
A lo largo de todas las décadas de estudio y de análisis profundo con el fin de encontrar una definición que represente exactamente el importante significado de cultura organizacional, hemos seleccionado diferentes autores para dar la definición de esta. Según Guerrero&Silva (2017) la cultura organizacional se define como la suma de rituales y maneras en las que se deben comportar los colaboradores de la empresa, convirtiéndose la misma en el indicador del ambiente. De la misma manera, Yopan et al. (2020) mencionan que comprende el conjunto de

valores, creencias y percepciones compartidas entre los miembros de la organización; establece patrones de pensamiento, emoción y comportamiento que orientan de forma explícita en la toma de decisiones. Y, por último, Llanos&Bell (2018) explican que la cultura organizacional se manifiesta tanto en las acciones de sus miembros como en la percepción que tienen los públicos externos de la empresa. Ignorar su relevancia puede conllevar a generar climas organizacionales débiles, los cuales puede afectar de forma directa a los objetivos planteados por la empresa.

De esta forma, se ha logrado evidenciar por medio de las definiciones expuestas por diferentes autores, que, la cultura organizacional es la esencial de cada empresa, dejando en claro cómo es indispensable para reconocer y distinguir una organización de otra.

Por otro lado, la cultura organizacional está compuesta por diversos elementos tal y como se menciona en el trabajo de Mena Méndez (2019) en donde señala una serie de elementos subyacentes, elementos visibles explícitos y elementos visibles implícitos. Lo cual se ha recopilado a continuación en el Gráfico 2 de forma clara y sencilla.

(Gráfico 2)



Fuente: Mena Méndez, D. (2019). *La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones* [Tesis, Universidad de Cienfuegos]. <http://dx.doi.org/10.14482/pege.46.1203>

Por último, la exploración detallada de la cultura organizacional por medio de diversas perspectivas de autores destacados en este campo demuestra la importancia fundamental en la creación de la identidad, el comportamiento y la percepción que se generan de forma intrínseca como extrínseca. Desde sus inicios en la década de los 70, este análisis ha evolucionado, profundizando las prácticas que impactan directamente en la eficacia organizacional. Las definiciones aportadas por distintos investigadores subrayan la complejidad de esta y la habilidad para distinguir que es lo que hace que una organización se destaque y se diferencie de las demás. Además, la clasificación de elementos ofrece un marco para poder analizar su importancia e influencia. En resumen, este análisis reafirma el valor crítico de la cultura organizacional como un elemento indispensable para el éxito y sostenibilidad empresarial.

2.2 Liderazgo Corporativo y Empatía Corporativa.

En el apartado a continuación, se explorará la relación indisoluble entre el liderazgo y la empatía corporativa, examinando como los líderes tienen la capacidad de cultivar esta cualidad en sí mismos, y a su vez en su alrededor para así impulsar una cultura organizacional óptima. De esta manera, antes de entrar a profundidad en las estrategias específicas en cuanto a la empatía en las organizaciones, es fundamental entender el papel que cumplen los líderes en este proceso empresarial. En consonancia con lo establecido por Mejía (2021), un líder es aquel que guía a los colaboradores a una obtención de metas compartidas. Por lo tanto, fomentar el desarrollo de liderazgo dentro de las organizaciones beneficia a la empresa entera.

En este contexto, de acuerdo con Mejía (2021), la introspección del líder es primordial para que el mismo pueda comprender los ideales, la misión y las metas que los impulsan y posteriormente transmitirlos a la comunidad corporativa. Además, el líder tiene que brindar apoyo a los empleados para que trabajen con entusiasmo, y para ello, tiene que poseer habilidades de gestión, de iniciativa, de incentivo y de motivación, siendo así el líder un pilar fundamental e indispensable dentro de las organizaciones.

Abordando otra cuestión, Götz et al. (2019), sostienen que las empresas tanto públicas como privadas, enfrentan diversas crisis, incluyendo las de índole financiero y administrativo, y, de la misma manera, crisis internas como externas, todas ellas debido a una deficiente dirección corporativa. Por lo tanto, para poder superar este desafío se vuelve crucial contar con líderes los cuales sean capaces de adaptarse al cambio y, de la misma manera, de enfrentar obstáculos esenciales a una nueva estructura organizacional.

De este modo, en consonancia con las ideas planteadas por Götz et al. (2019), es ideal que la dirección corporativa tenga experiencia en roles de alta o media gerencia, para que puedan establecer, definir y decidir objetivos los cuales cumplan con directrices regulatorias, las que sean definidas de manera clara, abarcando metas, eficiencia, políticas y procesos.

La importancia de la comunicación efectiva dentro de la organización también llega a ser un aspecto indispensable según Salmon et al. (2023), la cual implica que el líder transmita visión y metas de la empresa, como también escucha activa y atención a las necesidades y sugerencias de los empleados. Además, el liderazgo debe ser ejemplar en cuanto a la integridad y responsabilidad, emergiendo estos aspectos como clave en el ámbito organizacional.

En otro contexto, conforme a las investigaciones de Gómez et al. (2018), actualmente un líder tiene que poseer una mentalidad más estratégica y visionaria que en épocas anteriores, para así poder triunfar en medio de las diferencias del mundo actual, lo que viene a ser crítico para los jefes de las distintas organizaciones, por ende, es indispensable que el liderazgo sea adecuado, implicando un proceso de desarrollo de competencias para gestionar el cambio en los individuos que lideran las organizaciones y así en sus servicios.

De esta forma, dentro del contexto del liderazgo organizacional ya abordado, la empatía se destaca como un factor primordial que complementa y potencia las habilidades organizacionales. Siendo, de esta manera, un factor clave para que la dirección ocurra de manera efectiva. EUDE Buisness School (2017), plantea que, los líderes empáticos son los que se esfuerzan por establecer una conexión sustancial con su equipo de trabajo, lo que da como resultado un ambiente de confianza, receptividad y comprensión. Este enfoque promueve que los colaboradores tengan una percepción de ser valorados, escuchados y respaldados.

Sin embargo, según Romo (2018), hay mucha conversación acerca de empatía y de inteligencia emocional, pero en realidad, todavía no es un elemento realmente arraigado a la cultura empresarial, ya que se da mucha importancia al fortalecimiento de la comunicación y retroalimentación, sin embargo, se descuida que sin empatía es muy difícil alcanzar todo ello de manera efectiva.

De igual manera Romo (2018), expresa que el “Workplace Empathy Monitor” realizado por Businessolver, en Estados Unidos, afirmó que la mayoría de los trabajadores aseguran que la empatía esta menospreciada en sus ambientes de trabajo, y, solo la minoría siente que su empresa es empática. Además, ratifica que la mayoría de los colaboradores garantizaron que se desempeñarían de mejor manera si su organización fuese empática, e incluso trabajarían más horas.

Por otra parte, Acosta (2021), explica que, para fomentar la empatía los líderes deben adoptar una postura comprensiva hacia las necesidades de los colaboradores, lo que implica invertir tiempo y energía para realmente entender las preocupaciones de los empleados, esto, establece así, una base sólida para poder resolver cualquier tipo de adversidad. También, para llegar a una empatía saludable se requiere de escucha activa y consideración de los diferentes puntos de vista, para, de esa manera, establecer soluciones consensuadas en vez de imponer decisiones unilateralmente. Todo ello, lleva a mejorar la productividad y el clima laboral, lo que promueve el éxito organizacional a largo plazo, teniendo además una participación activa en la necesidad del trabajador.

Finalmente, de esta manera, se comprende que el liderazgo corporativo se revela como un aspecto crucial en el entorno empresarial contemporáneo, en donde la capacidad de inspirar, motivar y guiar a equipos hacia la realización es esencial. Sin embargo, más allá de las

estrategias y métodos convencionales, la empatía, es el elemento que realmente emerge como indispensable en el liderazgo exitoso, por lo que es fundamental que se incorpore en las organizaciones actuales. En última instancia, un líder empático, además de alcanzar resultados extraordinarios cultiva relaciones duraderas y un sentido de comunidad en la organización, lo que claramente fomenta la mejora de la salud mental de los colaboradores, creando un ambiente de trabajo incluso más allá de lo profesional.

2.3 Bienestar Laboral En las Organizaciones.

El bienestar laboral representa una piedra angular en la construcción de entornos de trabajo positivos y productivos. Por lo cual, según Arrieta et. al. (2018) el bienestar laboral se representa como una estrategia que busca optimizar las condiciones de los colaboradores, lo cual se refiere a que busca influir de forma positiva en todos los aspectos del contribuir tanto de manera interna como externa en la empresa, con el fin de englobar su bienestar general. Al representar el bienestar del colaborador, según Colin (2017) el bienestar laboral está compuesto por tres enfoques de forma directa: el bienestar psicológico, el bienestar cognitivo y la satisfacción laboral.

De esta manera, se logra entender que el bienestar laboral influye en la vida del colaborador de forma directa, por lo tanto, Arrieta et al. (2018) mencionan que la salud laboral hace referencia a la condición en la cual los empleados disfrutan de salud física, emocional, espiritual y mental, entonces este concepto, logra generar relevancia en el bienestar laboral, evidenciando su valor tanto como para los colaboradores como para la organización.

En los últimos años, se ha visto como se ha dado un giro importante a la atención que se da a temas relacionados con la salud mental y bienestar de la persona en todo sentido, aún más,

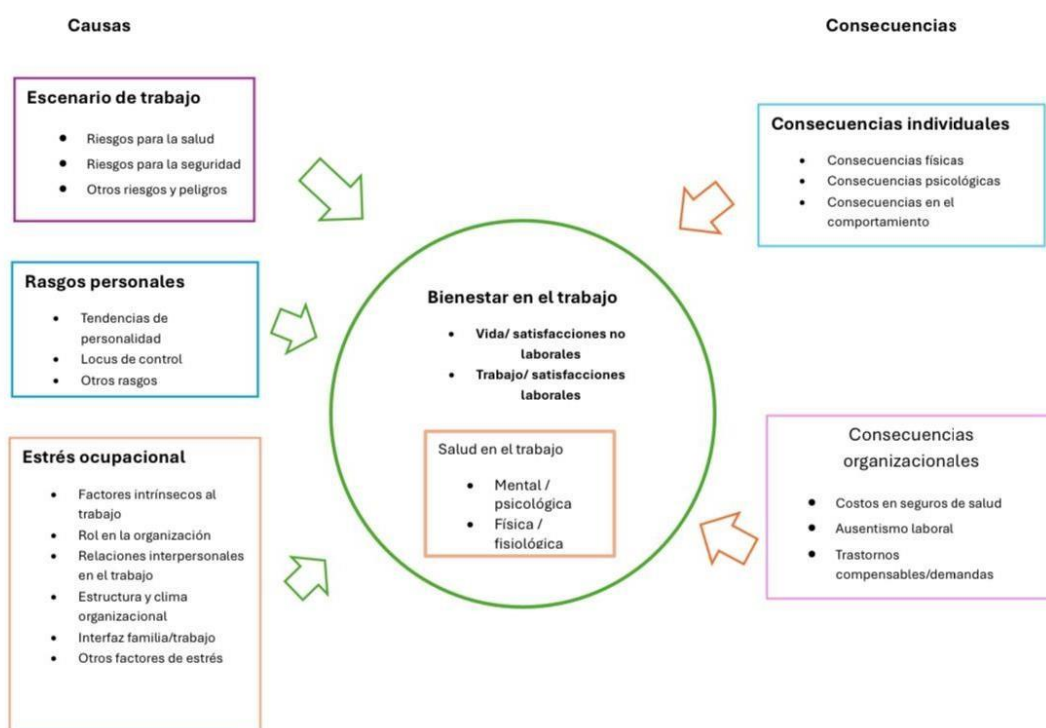
en el mundo laboral. Tal y como menciona Gómez-Salgado et. al. (2019) las políticas y las practicas dentro de la gestión que realiza talento humano se centró en prevenir patologías y riesgos psicosociales. Sin embargo, se han realizado más estudios y cambios de políticas, lo cual se atribuye a la gran tendencia por estos temas del siglo XX.

En consecuencia, se ha evidenciado, según el planteamiento de Castañeda et al. (2017) la urgencia de promover un ambiente laboral saludable, considerando tanto los aspectos positivos como negativos. Por consiguiente, algunos de los factores que afectan negativamente el bienestar laboral en las organizaciones incluyen la carga excesiva de trabajo, la ausencia de certeza, la inestabilidad en los empleos, y el riesgo psicológico derivado al estrés. Este último, ha experimentado un incremento notable en las últimas décadas siendo una temática de suma importancia para mejorar el bienestar laboral.

Además, Castañeda et al. (2017), plantean que se identifican algunos problemas que se pueden observar de manera diaria en el ámbito laboral, siendo uno de los principales la falta de comunicación entre los colaboradores y los miembros de la organización. De esta manera, el bienestar de estos se puede alcanzar al abordar las situaciones que afectan al empleado en su trabajo, incluyendo una comunicación interna sana en las empresas y fomentando sentimientos favorables que contribuyan a mitigar y resolver las dificultades individuales o colectivas. Esto implica cultivar una actitud positiva como la alegría, la fe, el entusiasmo y otros, que preparen de manera efectiva al momento de enfrentar distintos desafíos laborales. Así, la empresa puede tener condiciones de productividad positivas, estabilidad y competitividad, incrementando el bienestar laboral, ya que, como se mencionó con anterioridad una salud laboral deplorable afecta a todo el clima organizacional como tal.

Por otro lado, es valioso entender que el bienestar laboral conlleva causas y consecuencias tal y como menciona Arrieta et al. (2018) en la *Figura 1*, la cual es rescatada de un estudio realizado por Danna y Griffin en 1999, en el cual se puede evidenciar la importancia de entender y tener en cuenta cada una de las mismas.

(Gráfico 3) Esquema bienestar laboral:



Fuente: (Danna y Griffin, 1999, como citó Arrieta et al., 2018, p. 75)

En resumen, el bienestar laboral es la suma de cada uno de los factores mencionados anteriormente y de igual manera, es la representación de la organización frente a sus colaboradores con el fin de brindarles acompañamiento, un buen ambiente de trabajo y apoyo incondicional. Es importante destacar la importancia crítica para lograr implementar estrategias y prácticas con el fin de mejorar la salud física y mental de los colaboradores. Por lo tanto, es

fundamental, que las organizaciones den prioridad y reconozcan al bienestar laboral como una total inversión y no un gasto. Al contar con un ambiente saludable de trabajo no solo se asegura el éxito a largo plazo de sus colaboradores, sino que también se asegura de un éxito organizacional total.

En conclusión, la cultura organizacional, el liderazgo, la empatía laboral son pilares fundamentales que moldean el bienestar laboral y, por ende, el rendimiento de una organización en general. Una cultura organizacional positiva, que cuenta con líderes empáticos que buscan priorizar el bienestar de sus colaboradores, genera un ambiente de trabajo en donde los colaboradores se sienten valorados, entendidos y respaldados. Lo cual no solo fomenta la satisfacción laboral, sino, que también genera lealtad, y, por ende, propicia a la innovación y eficacia. Las organizaciones que logran entender que estas dimensiones son de extrema importancia son aquellas que logran enfrentar desafíos, adaptarse con facilidad a cambios y convertirse en un rival fuerte frente a la competencia. Por lo cual, es valioso invertir en líderes que cuenten con interés en la sustentabilidad, y que estén al tanto de las practicas que refuerzan una cultura organizacional saludable, ya que, es lo que generará una sostenibilidad a la organización a largo plazo.

CAPÍTULO 3: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

3.1 Definiciones de comunicación

La comunicación es un campo extenso de investigación en donde se tratan temas de suma importancia. De esta manera, según Conteras&Garibay (2020) la comunicación, desde sus inicios, ha sido un proceso dinámico y de constante cambio que ha estado presente desde los inicios de la humanidad. Por lo cual, a medida que el ser humano ha ido evolucionando se ha ido

insertando en distintos campos y contextos sociales. Cabe recalcar, que la comunicación ha experimentado cambios significativos tanto en su naturaleza como tal y en las diferentes interacciones humanas. Estos cambios abarcan todos los aspectos de estudio y sobre todo el avance tecnológico al que nos vemos expuestos en los últimos años ha sido un factor determinante en este proceso.

De igual forma, la comunicación desempeña un papel fundamental en el funcionamiento de cualquier organización ya sea de forma pública o privada. Desde sus orígenes es un elemento fundamental para lograr establecer conexiones, generar alianzas, transmitir información de manera interna y externa a la organización. Hoy en día, su importancia ha incrementado de manera exponencial, reconociendo a la comunicación como uno de los pilares de una empresa. Según Almansa et. al (2024) la función principal de la comunicación es lograr entender las necesidades de transmisión de diversas organizaciones, lo cual la convierte en una pieza fundamental para la gestión efectiva de forma interna y externa en entidades de todo tipo en su entorno. Es así, que la comunicación es vista como en uno de los cimientos más importantes dentro de una organización ya que, es el medio por el cual se logra efectividad con los stakeholders.

Por otro lado, la comunicación es un elemento dinámico que se divide en varios campos de estudio, sin embargo, este capítulo se enfocará en la comunicación organizacional y la sostenibilidad. Es clave entender que la comunicación organizacional constituye un aspecto vital en el funcionamiento de cualquier entidad. Rentería et al. (2023) menciona que la comunicación organizacional desempeña un papel esencial en el contexto laboral, ya que implica a los colaboradores directamente con el fin de fortalecer su compromiso. Lo cual, contribuye a generar resultados favorables tanto para la organización como para los individuos involucrados.

En este sentido, la definición de cultura organizacional debe ser abordada en diferentes perspectivas de varios autores con el fin de demostrar su importancia. Por ende, según Gonzáles&Gonzáles (2023) mencionan que la comunicación organizacional es un concepto interdisciplinario que abarca desde ciencias sociales como la sociología, la antropología, y la psicología hasta los campos científicos como la administración, la ingeniería y la informática. Asimismo, Contreras&Garibay (2020) explican como la comunicación organizacional representa una fusión entre la comunicación y la organización con el objetivo de formular objetivos, tomar decisiones y establecer las diferentes rutas de acción. Y por último Montoya (2018) define a la comunicación organizacional como un conjunto de métodos y acciones destinadas a facilitar el intercambio de mensajes entre los colaboradores y de forma externa con sus stakeholders. Igualmente, busca influir en las opiniones, actitudes y comportamientos de forma interna y externa de la organización, con el fin de agilizar el cumplimiento de objetivos, por lo cual, este enfoque se divide en: comunicación interna y comunicación externa.

3.2 Comunicación interna

La comunicación interna es el tejido que une a todos los miembros de una organización, direccionando al flujo de información, ideas y conocimientos. Por lo cual, es el motor que impulsa a generar colaboración, cohesión y el mutuo entendimiento entre colaboradores, ejecutivos y diferentes departamentos; con el fin de efectivizar procesos para el cumplimiento de objetivos. En este contexto, se explorará a la comunicación interna como una herramienta vital para cualquier tipo de organización. Según Arguello (2022) se define a la comunicación interna como el conjunto de acciones que realiza una organización para comunicarse con sus colaboradores, utilizando diversos canales, con el objetivo principal de crear un ambiente positivo laboral.

Es así que, la comunicación interna desempeña un tipo de columna vertebral en donde se logra conectar con todas las extremidades de una organización, Arguello (2022) menciona que el objetivo principal de la misma es garantizar que los colaboradores logren tener un desempeño eficaz en sus interacciones de forma interna en la organización y promuevan un grupo de trabajo eficiente. Lo cual genera un crecimiento integral de la organización. Cabe recalcar, que no solo promueve al crecimiento integral, sino que fortalece la capacidad de enfrentar desafíos y lograr aprovechar de los mismos.

Por otro lado, la comunicación interna está expuesta de distintas maneras en cada organización, por ello, según Charry (2018) la comunicación adopta formas unilaterales, lineales, circulares o triangulares, lo cual nos brinda categorías de modelos comunicativos, los cuales se dividen en cuatro principales: círculo, cadena, rueda y total.

Entonces, Charry (2018) explica que el modelo circular se basa en como la comunicación fluye de un individuo y regresa a él después de haber pasado por otros miembros de la organización, a lo largo de este proceso se puede dar un flujo unidireccional o bidireccionales. El modelo rueda, envuelve a un individuo y establece relaciones comunicativas, que pueden llegar a ser unidireccionales o bidireccionales, con otros colaboradores que no necesariamente interactúan entre sí. Cadena es el modelo que se enfoca en la jerarquía, que se conduce de manera informal y de manera descendente con los colaboradores. Y, por último, el modelo total está basando en que todos los colaboradores mantienen relaciones entre sí, lo cual podría ser de manera lineal o circular.

3.3 Canales de comunicación internos

La manera de medir la eficacia de la organización proviene de la comunicación que existe entre sus colaboradores. Los canales de comunicación internos desempeñan un papel importante ya que, su objetivo principal es facilitar el intercambio de información e ideas. Fatuly et al. (2020) expresa que los canales comunes de comunicación interna son: la comunicación en persona, el correo electrónico de la organización, las llamadas telefónicas, intranet corporativa, mensajería instantánea interna y redes sociales interna. Es por esta razón, que es necesario encontrar la comunicación interna que funcione de mejor manera para cada organización, y en donde se logre evaluar la efectividad de cada uno de los diferentes canales, con el fin de tener una mejora constante.

En resumen, la comunicación organizacional y la comunicación son pilares fundamentales para una organización. Al explorar estos temas con detenimiento, se ha logrado comprender como la comunicación efectiva dentro de una organización no solo genera cohesión entre los colaboradores, sino que también impulsa a la productividad, la innovación y la habilidad de adaptarse a los desafíos que se presenten. De igual forma, se ha logrado identificar la necesidad de utilizar la variedad de canales y diferentes estrategias de comunicación con el fin de llegar a todos los colaboradores de manera efectiva. Como última instancia, se reconoce que una comunicación interna sólida y una buena comunicación organizacional son esenciales para la construcción de la cultura corporativa.

3.4 Teoría de la comunicación sostenible

En cuanto a la comunicación sostenible, en su trabajo del año (2020), Aladro señala una definición esencial: La comunicación sostenible como aquella que busca fomentar el desarrollo

tanto humano como social, lo cual, se basa en valores tales como la sostenibilidad, la transparencia, la conversación, la gobernabilidad y la responsabilidad en la administración integral del sistema. El enfoque, se adapta a la era post-decrecimiento y refleja la reflexión de quienes sostienen la idea de hacer a la sostenibilidad el principio de todas las áreas humanas, incluida la comunicación.

De esta manera, se puede comprender que la comunicación sostenible tiene una intrínseca y evidente conexión con la responsabilidad social. Según Burgos (2018) aunque haya varias interpretaciones acerca de la responsabilidad social todas comparten el concepto de adherencia a principios éticos, la consideración hacia individuos y comunidades e incluso hacia el entorno natural. Lo cual, asegura que la responsabilidad social, el entorno y la comunicación están interconectadas, siendo la información y la comunicación requisitos esenciales que toda organización que aspire a ser socialmente responsable debe atender para lograr una reputación y prestigio deseado. Sin embargo, tanto la responsabilidad social como la sostenibilidad surgen únicamente cuando las organizaciones y personas la adoptan de manera voluntaria y por decisión, fundamentándose en sus valores y creencias.

Asimismo, Burgos (2018) argumenta que al ser la comunicación un esencial para que la responsabilidad social se dé a cabo, se implica la obligación directa de la organización de comunicar e informar a su entorno. Dicha comunicación no debería limitarse a propósitos publicitarios para promover productos o servicios, sino que debería incluir información acerca de su identidad, procesos y propósitos dirigidos a quienes la rodean y también a quienes forman parte de su entorno.

Pasando a otro aspecto y siguiendo el hilo de Aladro (2020), la autora comenta que los medios de comunicación tienen un papel significativo en cuanto a la exposición de la

comunicación, lo cual claramente incluye a la comunicación sostenible. Estos actúan como investigadores y expositores de actividades públicas tanto legítimas como ilegítimas, y al mismo tiempo, se enfocan en educar e informar sobre temas de sostenibilidad, funcionando como determinantes para la confianza pública en los mensajes y acciones de las organizaciones.

Por consiguiente, lastimosamente, existen noticias falsas y estilos de Green Washing en cuanto a la sostenibilidad, teniendo organizaciones deshonestas a la hora de comunicar sustentabilidad y beneficiándose, de esta manera, comunicacionalmente en cuanto a su imagen, diciendo ser sostenibles y mostrándose de esa forma cuando realmente no lo son. Por lo tanto, Aladro (2020) afirma que en un tema tan importante como ayudar y aportar a la humanidad a través de la sostenibilidad con una herramienta tan poderosa como la comunicación, se puede llegar a dar de manera efectiva únicamente en un contexto de comunicación en el cual se compartan los principios fundamentales de una nueva era, los cuales se tornan imperativos en la configuración económica y social. Solo de esa manera, se puede asegurar un futuro en donde sea posible implementar cambios sostenibles en el sistema genuinamente efectivos.

No obstante, existen de igual forma organizaciones y planificaciones las cuales buscan respetar, implementar y comunicar la sostenibilidad de manera transparente. Tal como lo señalan Herranz de la Casa&Gracia (2021), haciendo referencia a la agenda 2030 junto con los Objetivos de Desarrollo sostenible (ODS), los cuales se han convertido en la guía principal para la toma de acción de organizaciones, gobiernos, ciudades y ciudadanos, convirtiéndose incluso en el nuevo compromiso ético que rige de manera universal. Todo ello, se puede ver evidenciado de manera positiva en Nueva York, Los Ángeles, y una gran cifra de empresas, las que han implementado la sostenibilidad y los ODS en sus sistemas.

Por otro lado, según Herranz de la Casa & Gracia (2021), si bien se observan avances en varias aristas también se observan desafíos como los ya mencionados, sumando, además, la difusión débil de los ODS en la mayoría de las organizaciones, al igual que el compromiso con la comunicación en general, y, de igual manera, destacando la falta de comunicación efectiva para transmitir los ODS. De esta forma, cuando se mencionan los Objetivos de Desarrollo Sostenible son muchas veces de manera informativa mas no con un compromiso evidente hacia los miembros internos de las organizaciones o la sociedad en general, mostrando una comunicación sostenible muy débil y demostrando que hay puntos comunicativos muy notables a mejorar.

De igual modo, las Naciones Unidas (2024), afirman que los Objetivos de Desarrollo Sostenibles como el ODS6 que promete agua limpia y servicios de saneamiento seguros de manera mundial, está muy lejano a ser conseguido, al igual que varios ODS de la lista pre establecida. Finalmente, y por ello, se hace un llamado para concientizar la necesidad de acelerar el cambio, y, de seguir implementando los ODS de manera responsable para cumplir el plan de agenda 2030 de sostenibilidad. Es evidente que, para todo ello, se requiere de una comunicación sostenible adecuada, transparente y comprometida para transmitir de manera interna y externa el mensaje realmente importante acerca de la sostenibilidad, lo cual se ve insatisfactorio hasta la actualidad.

Cerrando lo ya establecido, para concluir, este capítulo ha destacado la estrecha relación entre la comunicación organizacional y la salud mental, resaltando su importancia en diversos contextos. Se ha subrayado el papel fundamental de la comunicación interna para llegar a construir una cultura organizacional saludable, así como su impacto en la promoción de temas tan importantes como lo es la sostenibilidad. Estos hallazgos subrayan una conexión directa entre estos aspectos esenciales, destacando la importancia de abordar la comunicación en todas estas

aristas dentro de las organizaciones como componentes clave para el bienestar y la sostenibilidad a largo plazo.

CAPÍTULO 4: CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN

4.1 Presentación de campaña

La campaña Código 3 surge en un contexto global donde los problemas de salud mental representan una de las mayores preocupaciones tanto a nivel personal como organizacional. Según estimaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS), la depresión y la ansiedad cuestan a la economía mundial aproximadamente un billón de dólares al año en pérdida de productividad, cifra que subraya el impacto no solo en el bienestar individual, sino también en la competitividad de las empresas y economías. Sin embargo, muchas organizaciones aún subestiman la importancia de abordar estos desafíos, perpetuando un estigma que dificulta la prevención y el tratamiento.

Ante esta problemática, Código 3 se presenta como una respuesta innovadora y necesaria para promover el bienestar mental en entornos laborales. La campaña tiene como objetivo principal generar conciencia sobre los costos emocionales y económicos de la inacción, al tiempo que ofrece herramientas prácticas para fomentar entornos saludables y resilientes. Esto incluye talleres especializados, eventos interactivos como ‘ReConecta’ y materiales educativos diseñados para inspirar una cultura de cuidado y apertura en las organizaciones.

La importancia de la campaña radica en su capacidad para conectar dos dimensiones esenciales: el bienestar personal y la productividad laboral. Más allá de sensibilizar, Código 3 busca generar un cambio cultural que permita a las empresas reconocer que el cuidado de la salud mental no es un lujo, sino una inversión estratégica. Al priorizar el bienestar emocional de

sus colaboradores, las organizaciones no solo fortalecen su reputación, sino que también incrementan la lealtad, el compromiso y la eficacia de sus equipos.

En definitiva, la relevancia de Código 3 reside en su enfoque holístico, que combina la concienciación, la formación y la acción para abordar una problemática que afecta tanto al individuo como al tejido empresarial. En un mundo cada vez más acelerado, esta iniciativa invita a las organizaciones y sus integrantes a detenerse, respirar y “volver al ahora,” reconociendo la salud mental como un pilar esencial para el éxito sostenible.

Por otro lado, la campaña desarrolla la teoría de la comunicación sostenible como pilar de fundamento teórico. Como antes mencionado a la largo del capítulo 3 en el literal 3.4, esta tiene conexión directa con la cultura organizacional y por ende con la comunicación interna. Al hablar de sostenibilidad como parte esencial de la campaña, Código 3 se alinea directamente con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 3 (Salud y Bienestar), que busca garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades. Este objetivo reconoce que la salud mental es una parte esencial del bienestar general, y establece metas específicas para reducir el impacto de trastornos como la depresión y la ansiedad, que afectan tanto a la calidad de vida como a la productividad de las personas.

En este contexto, Código 3 contribuye al ODS 3 al priorizar la concienciación y la acción sobre la salud mental, particularmente en el ámbito laboral. La campaña aborda directamente la necesidad de generar espacios de trabajo que no solo reconozcan la importancia del bienestar emocional, sino que también lo integren como una estrategia para mejorar la calidad de vida y la sostenibilidad organizacional. A través de un enfoque basado en la prevención y la desestigmatización, Código 3 fomenta entornos saludables, impulsa conversaciones abiertas sobre

salud mental y promueve prácticas que ayudan a gestionar el estrés y la ansiedad, alineándose con la meta del ODS 3 de reducir las enfermedades mentales y promover el bienestar.

Además, Código 3 refuerza la importancia de la salud mental como un factor clave para el desarrollo sostenible, destacando que el bienestar de los colaboradores tiene un impacto directo en la productividad, el éxito organizacional y, por ende, en el crecimiento económico. Al vincular salud mental, comunicación estratégica y sostenibilidad, la campaña no solo aborda un problema actual, sino que también establece una base para el cumplimiento de los objetivos globales de salud y bienestar definidos por la Agenda 2030.

Ahora bien, el problema que aborda la campaña Código 3 radica en la falta de conciencia y atención adecuada a la salud mental en el ámbito laboral. Esta situación impacta de manera negativa el bienestar emocional de los colaboradores, disminuye la productividad y afecta la cultura organizacional, creando entornos de trabajo poco saludables y menos empáticos.

La causa social de Código 3 se centra en promover la salud mental en el trabajo, concienciando a las organizaciones sobre la importancia de invertir en el bienestar mental como una estrategia esencial para mejorar la calidad de vida de los colaboradores y el rendimiento empresarial. Busca inspirar a las empresas a desarrollar entornos laborales empáticos, saludables y sostenibles, donde el bienestar emocional sea una prioridad que impulse la productividad y la satisfacción en el trabajo.

4.2 Investigación Cualitativa

La presente investigación tiene como objetivo describir la situación actual de la comunicación y la salud mental en el ámbito organizacional en Ecuador, mediante un enfoque cualitativo. Para ello, se emplearon los métodos de entrevistas y grupos focales, con el fin de

obtener una comprensión detallada de las percepciones, prácticas y desafíos relacionados con el bienestar mental en las empresas del país.

Las entrevistas a expertos son un método de investigación eficaz para una campaña de comunicación en salud mental en las organizaciones, ya que aportan conocimiento especializado y basado en evidencia científica, garantizando que la campaña siga las mejores prácticas. Los expertos con experiencia en entornos laborales ofrecen un entendimiento profundo de los desafíos específicos que enfrentan las organizaciones, como el estrés y el agotamiento, proporcionando soluciones prácticas y aplicables. Además, su participación aumenta la credibilidad y autoridad de la campaña, influenciando positivamente a los líderes organizacionales, mientras que su conexión con las últimas tendencias asegura que la campaña sea actual y efectiva. Por esta razón, se utilizó la entrevista, con el fin de entender de forma más amplia el mundo organizacional actual y la manera en la que este se desempeña en la salud mental.

Por otro lado, se utilizó la metodología de grupo focal con el objetivo de recolectar información en un ambiente seguro de diálogo para así entender con más claridad los desafíos y temores que se pueden generar al entrar al mundo laboral y de esta manera generar una conversación amplia y completa acerca de la salud mental. De la misma forma, los grupos focales son una herramienta clave para investigar campañas de salud mental, ya que permiten obtener perspectivas profundas sobre las experiencias y percepciones de los participantes. Facilitan la interacción entre los miembros, revelando actitudes y emociones que pueden no surgir en otros métodos. Este enfoque ayuda a segmentar de manera precisa el público objetivo, personalizando la campaña según las necesidades. Al tratarse de un tema sensible, los grupos focales ofrecen un entorno empático para que los participantes compartan sus pensamientos, generando ideas innovadoras y asegurando que la campaña sea respetuosa y efectiva.

Entrevistas

1. Psicóloga- Dra.Cristina Crespo (Decana de la carrera de psicología en la USFQ)

Se llevó a cabo una entrevista presencial con la psicóloga Cristina Crespo, decana de la carrera de Psicología en la Universidad San Francisco de Quito (USFQ). La entrevista, que tuvo lugar en su oficina dentro de la universidad y duró aproximadamente 30 minutos, fue fundamental para incorporar la perspectiva de una experta en salud mental. La participación de la Dra. Crespo resultó clave para desarrollar estrategias óptimas que se implementarán en los talleres y charlas de la campaña de comunicación (Código Tres), asegurando un enfoque profesional y basado en el bienestar mental.

Preguntas guía para la entrevista:

1. ¿Qué opinas de cómo se maneja la salud mental dentro de la empresa en la que trabajas USFQ?
2. ¿Existe algún plan de salud mental para los colaboradores dentro de la USFQ?
3. ¿Qué opinas de nuestro concepto: ¿código 3- inhala, exhala y vuelve al ahora?
4. ¿Qué barreras crees que existen para la salud mental dentro de las organizaciones?
5. ¿Qué cambios pudiste ver post pandemia en cuanto a la salud mental en las organizaciones?
6. ¿Cómo influyen las políticas de comunicación interna en el bienestar mental de los colaboradores dentro de la organización?
7. ¿Qué papel juega el liderazgo en la promoción de la salud mental dentro de una empresa?
8. ¿Cómo se puede integrar la salud mental en la cultura organizacional de manera efectiva?

9. ¿Qué recursos o herramientas consideras esenciales para apoyar a los colaboradores que enfrentan problemas de salud mental?
10. ¿Cuáles son los signos de alerta más comunes que deberían identificar las organizaciones para intervenir en temas de salud mental?
11. ¿Qué tipo de capacitación o formación es clave para que los colaboradores y líderes aprendan a manejar mejor el estrés y la ansiedad en el entorno laboral?

2. Especialista en el uso de la sostenibilidad en Ecuador (ODS 3)- Msc. Valeria Andrade

La entrevista a la Msc. Valeria Andrade, quien actualmente trabaja en Bagó y está a cargo de la gestión del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número tres, relacionado con la salud y el bienestar en Ecuador, se llevó a cabo de manera virtual y tuvo una duración aproximada de quince minutos. Esta entrevista fue fundamental, ya que, al estar la campaña alineada con el ODS 3 y buscar un enfoque sostenible, es necesario comprender cómo se visualiza y gestiona este objetivo en el contexto ecuatoriano, con el fin de obtener una perspectiva más clara, directa y real para el desarrollo de la campaña.

Preguntas guía para la entrevista:

1. ¿Cómo integra su organización el ODS 3 en su estrategia global de salud mental y bienestar?
2. A partir de la pandemia, ¿cómo cambió el ODS 3?
3. En tu opinión, ¿cómo se ha manejado el ODS 3 dentro del Ecuador?
4. ¿Qué puntos clave abarca el ODS en Ecuador?

5. ¿Qué tipos de talleres consideras importantes para abordar la salud mental dentro de una organización?
6. ¿Qué alianzas estratégicas (con ONGs, proveedores de salud, etc.) ha establecido su organización para mejorar la salud y bienestar de sus empleados?

Grupos focales

Se llevaron a cabo dos grupos focales, cada uno conformado por tres personas. El primer grupo tuvo lugar en una cafetería de Quito y estuvo compuesto por estudiantes de último semestre de la Universidad de las Américas, la Universidad Internacional y la Universidad San Francisco de Quito. El segundo grupo focal se realizó en Cumbayá y estuvo conformado por un estudiante de último semestre de la Universidad de los hemisferios, junto con dos jóvenes en su primer empleo post-graduación: uno trabajando en la empresa BMI y otro en ABW Social. Al realizar los grupos focales se logró entender con más claridad los desafíos y temores que se pueden generar al entrar al mundo laboral, de esta manera se generó una conversación amplia y completa para implementar capacitaciones interesantes acerca de la salud mental.

Principales Hallazgos

Cristina Crespo

Tras realizar la entrevista a Cristina Crespo los principales resultados obtenidos acerca de la comunicación y la salud mental dentro de las organizaciones fueron los siguientes:

1. Las principales barreras para la salud mental son el estigma, la vergüenza y la desinformación.

2. Tras el COVID-19, se realizaron descubrimientos significativos en el ámbito de la salud mental, y el tema se visibilizó mucho más. Se destacó no solo la importancia de la terapia, sino también un enfoque integral en el bienestar.
3. La USFQ ofrece un manejo integral y destacado en el área de salud mental dentro de la institución, que incluye acompañamiento médico ocupacional, sesiones de "Snack and Learn", opciones accesibles para terapia, y un mapeo exhaustivo de profesionales especializados.
4. La comunicación interna juega un papel fundamental en el bienestar mental de los colaboradores. Un ejemplo claro de esto es lo que ocurrió durante la pandemia en la Universidad San Francisco de Quito. A pesar de la crisis provocada por el COVID-19, la universidad optó por mantener a todo su personal. Esta decisión, junto con una comunicación interna cercana y efectiva, generó un fuerte sentido de pertenencia entre los miembros de la organización. Tanto fue así que muchos empleados se ofrecieron a colaborar en tareas y responsabilidades que no les corresponden. Además, se implementaron sesiones de Zoom donde se compartían actividades como recetas, lo que contribuyó a fomentar una cultura organizacional positiva y a mejorar significativamente la salud mental de los colaboradores.
5. La psicoeducación, el rediseño de puestos y un ambiente laboral efectivo son estrategias clave para abordar la mala salud mental en las organizaciones, mejorando el bienestar y la productividad.
6. Cristina Crespo propuso la herramienta de un semáforo como una auto guía para la autoevaluación del estado de salud mental. Esta será implementada y desarrollada en la campaña comunicacional Código Tres.

Valeria Andrade

A continuación, se presentan los principales hallazgos obtenidos en la entrevista con la Msc. Valeria Andrade, especialista en el uso de la sostenibilidad en Ecuador y experta en la gestión del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 3, enfocado en la salud y el bienestar.

1. Para una organización, es fundamental mantener coherencia en sus acciones externas con los stakeholders, pero aún más crucial es garantizar esa coherencia internamente.
2. Es esencial capacitar a los colaboradores en bienestar y sostenibilidad, para que comprendan la importancia de detectar de manera temprana las enfermedades de salud mental.
3. Post pandemia, un estudio reveló que las enfermedades no transmisibles (NTS) aumentaron significativamente debido a la falta de conocimiento sobre la salud mental. Además, destacó la importancia de detectar estas enfermedades mediante la normalización de la conversación sobre el bienestar mental y el rompimiento del tabú que aún lo rodea.
4. Los índices de salud mental post pandemia se agravaron muchísimo, es por esta razón que las empresas empezaron a convertirse en agencias de cambio en relación con sus colaboradores.
5. Es fundamental implementar campañas que normalicen la prevención de enfermedades mentales, enfocados en evitar su desarrollo en lugar de intervenir cuando el problema ya está avanzado. De esta manera, se promueve una cultura de bienestar y se reduce la necesidad de campañas orientadas a la cura, que suelen surgir cuando la situación ya es crítica.

Grupos Focales

Al concluir la reunión con los grupos focales, se obtuvieron los siguientes hallazgos principales:

1. La realización de campañas de salud mental es sumamente importante para lograr la estabilidad de los colaboradores, y de esta manera garantizar el bienestar personal como profesional.
2. La capacitación es valiosa para evitar conflictos laborales y prevenir el burnout.
3. El liderazgo empático es aún un tabú por la diferencia en la generación de quienes están en puestos de líderes, es por esta razón que brindar educación es clave para lograr generar una cultura organizacional de empatía y bidireccional.
4. La salud mental es tan tabú, que pudimos darnos cuenta de que no todos logran entender de forma integral lo que significa la salud mental y la manera que está presente en todos los ámbitos de la vida de un ser humano.
5. En el Ecuador se conocen muy pocas empresas que estén interesadas o que ya tengan prácticas de salud mental para sus colaboradores, pero aún más que logren generar impacto directo con este tema.

Los hallazgos presentados condicionan las actividades de la campaña de salud mental "Código Tres" al resaltar que las principales barreras son el estigma, la vergüenza y la desinformación. La campaña debe enfocarse en la psicoeducación y la normalización de la conversación sobre salud mental, especialmente tras la pandemia, que incrementó la conciencia sobre el bienestar integral. "Código Tres" debe promover la prevención antes que la intervención tardía, capacitar a líderes en empatía y fomentar una comunicación interna cercana que refuerce el sentido de pertenencia, basándose en ejemplos como el manejo integral de salud mental en la USFQ.

En conclusión, esta investigación cualitativa sobre la comunicación y salud mental dentro de las organizaciones en Ecuador, a través de entrevistas y grupos focales, proporciona una visión profunda de la situación actual. Los hallazgos permiten identificar las percepciones, desafíos y prácticas relacionadas con el bienestar mental en el entorno laboral, ofreciendo una base sólida para desarrollar estrategias que promuevan ambientes más saludables y de apoyo en las empresas ecuatorianas.

Esta investigación abre el camino para futuras intervenciones y estudios que aborden las necesidades específicas en la gestión de la salud mental organizacional y servirá como base para la campaña comunicacional "Código 3: Inhala, Exhala y Vuelve al Ahora". Los resultados obtenidos permitirán diseñar mensajes y estrategias efectivas que impulsen la importancia del bienestar mental y la atención plena en los entornos laborales.

4.3 Diseño, planificación y ejecución de la campaña

La campaña Código 3 se basa en la creación de una narrativa que promueva la salud mental como una prioridad esencial, tanto a nivel personal como organizacional. Inspirada en la idea de un “código de emergencia”, Código 3 busca transmitir la urgencia de detenerse, reflexionar y actuar para prevenir el deterioro del bienestar emocional en un mundo acelerado y demandante. Con el eslogan “Inhala, exhala, vuelve al ahora,” la campaña refuerza la importancia de reconectar con el momento presente como una herramienta clave para gestionar el estrés, la ansiedad y otros desafíos emocionales.

Este concepto combina comunicación estratégica con prácticas de mindfulness y bienestar, ofreciendo un enfoque integral que conecta el impacto individual con el colectivo. Al sensibilizar sobre los costos emocionales y económicos de la inacción en materia de salud

mental, Código 3 posiciona el bienestar como un pilar indispensable para la productividad, la sostenibilidad y el desarrollo humano, promoviendo un cambio cultural en cómo las personas y las organizaciones abordan este tema.

(Gráfico 4) Logotipo:



Diseño por: Guarderas, C. y Villagrán G. (2024).

El logo de Código 3 está cuidadosamente diseñado para transmitir los valores y el propósito central de la campaña a través de una paleta cromática simbólica y elementos gráficos armoniosos.

1. Color Naranja: El predominante color naranja simboliza equilibrio emocional y optimismo, conceptos fundamentales en la campaña. Representa la capacidad de reconectar con el presente, encontrar estabilidad y fomentar una mentalidad positiva incluso en situaciones de estrés y ansiedad. Este tono energizante invita a la acción, pero a la vez transmite calma y seguridad.
2. Color Blanco: El blanco, utilizado en la tipografía, simboliza pureza y claridad mental, reforzando el objetivo principal de Código 3: detenerse, respirar y encontrar claridad en el

“ahora”. Este color actúa como un punto focal que guía la atención y refleja la transparencia y sencillez del mensaje.

3. Color Beige: El beige aporta calidez, humanidad y conexión emocional, valores esenciales para la campaña. Representa el lado humano y empático del bienestar mental, recordando la importancia de reconectar con uno mismo y con los demás de manera genuina y compasiva.
4. Elementos Gráficos: La forma serpenteante del gráfico central representa el número 3, simbolizando el proceso de inhala, exhala y el retorno al presente. La esfera en el fondo, que combina tonalidades, actúa como un símbolo de unidad, integridad y equilibrio, evocando la idea de que el bienestar es un proceso circular y continuo.

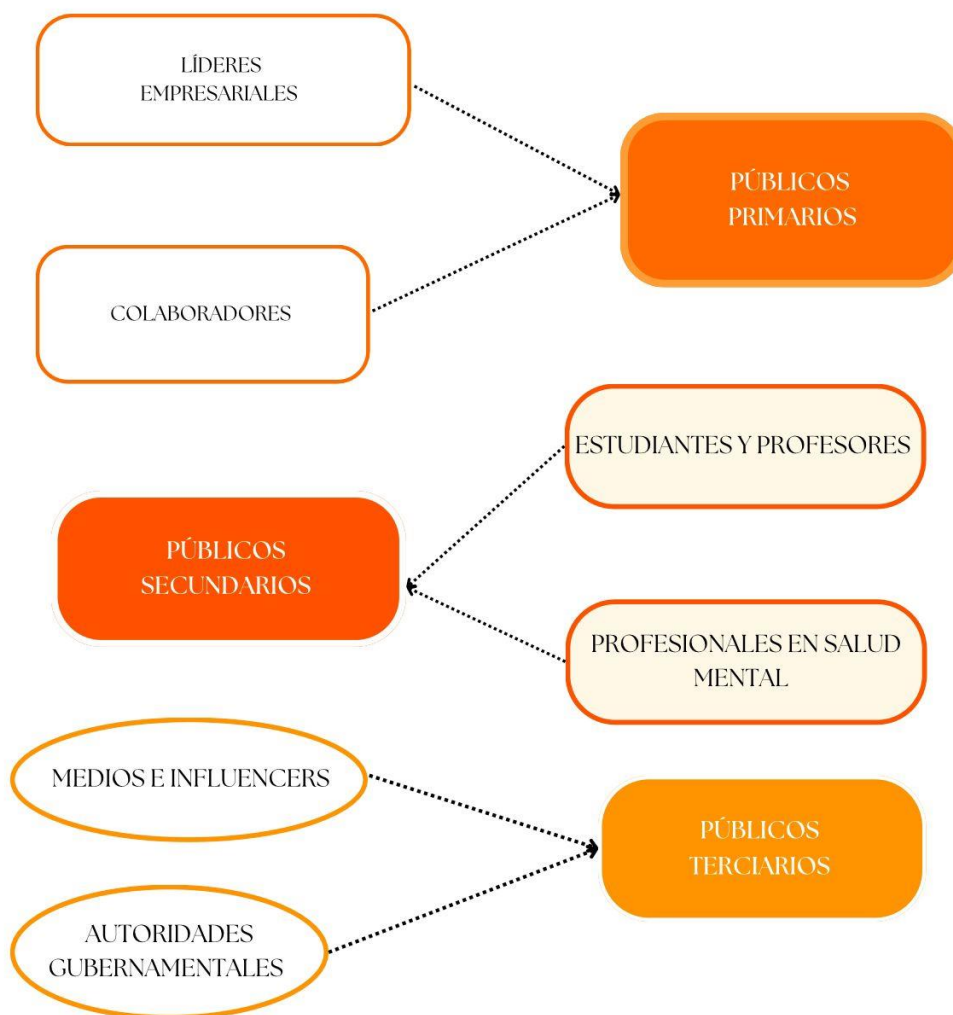
En conjunto, el logo logra transmitir visualmente el mensaje principal de Código 3: el equilibrio emocional, la claridad mental y la conexión humana son herramientas esenciales para enfrentar los desafíos de la vida cotidiana, invitando a las personas a detenerse, respirar y “volver al ahora”.

Por otra parte, pasando a otro aspecto relevante, para lograr una implementación efectiva y asegurar la difusión del mensaje de Código 3, fue necesario identificar y segmentar a los diferentes públicos estratégicos involucrados en esta iniciativa.

El siguiente mapa de públicos organiza a los actores clave según su nivel de influencia y relación con los objetivos de la campaña, dividiéndolos en primarios, secundarios y terciarios. Esta segmentación permite diseñar mensajes específicos y establecer estrategias de comunicación personalizadas para cada grupo, optimizando así el alcance y la efectividad de la campaña.

A continuación, se presenta el gráfico con la segmentación de los públicos y una explicación detallada de su rol dentro de la campaña.

(Gráfico 5) Mapa de públicos:



Diseño por: Guarderas, C. y Villagrán G. (2024).

En base al (Gráfico 5), los públicos primarios representan el núcleo central de la campaña, ya que tienen una influencia directa en la toma de decisiones y en la implementación de iniciativas

relacionadas con la salud mental. Dentro de este grupo se encuentran los líderes empresariales, cuyo rol es fundamental porque poseen la capacidad de establecer políticas y programas que prioricen el bienestar mental como una herramienta para mejorar la productividad, reducir costos y fortalecer la cultura organizacional. Además, se incluyen a los colaboradores, quienes son los beneficiarios directos de las acciones de la campaña, ya que un entorno laboral saludable impacta positivamente en su desempeño, satisfacción y desarrollo profesional.

Los públicos secundarios amplían el alcance de la campaña al involucrar actores que, aunque no estén directamente relacionados con la toma de decisiones empresariales, desempeñan un papel importante en la difusión y adopción del mensaje. En este grupo se encuentran los estudiantes y profesores, considerados agentes clave en la formación y el desarrollo de nuevas generaciones que adoptarán prácticas laborales más empáticas y sostenibles. También se incluyen los profesionales en salud mental, quienes aportan credibilidad, soporte técnico y recursos especializados para fortalecer la campaña y asegurar su impacto positivo en las organizaciones.

Finalmente, los públicos terciarios están conformados por actores que tienen un rol indirecto pero relevante en la visibilidad y expansión de la campaña. Aquí se encuentran los medios e influencers, cuya capacidad de amplificación permite llegar a una audiencia más amplia, sensibilizando a la sociedad sobre la importancia de la salud mental en el trabajo. Asimismo, se considera a las autoridades gubernamentales, quienes pueden impulsar políticas públicas o iniciativas que respalden el bienestar mental en el entorno laboral, contribuyendo así a una transformación cultural sostenible.

De esta manera, este mapa de públicos refleja la complejidad y la interconexión entre los diferentes actores necesarios para lograr el éxito de la campaña Código Tres. La segmentación

permite adaptar los mensajes y las acciones a cada grupo, optimizando el impacto y asegurando que la salud mental sea percibida como una prioridad estratégica en el entorno organizacional.

En este contexto, la campaña Código 3 contó con el apoyo fundamental de diversos aliados estratégicos que desempeñaron roles clave para su desarrollo, difusión e impacto. Estos aliados, provenientes de distintos sectores, permitieron ampliar el alcance de la iniciativa y garantizar la correcta implementación de sus objetivos enfocados en la sensibilización sobre la salud mental en el ámbito laboral y social.

Aliados Estratégicos

En primer lugar, Gabriela Baer, destacada comunicadora, periodista y presentadora de noticias, fue fundamental en la difusión de la campaña. A través de lives en Instagram y publicaciones en sus redes sociales, Gabriela amplificó el mensaje de Código 3, logrando llegar a una audiencia más amplia y generando un espacio de diálogo sobre la importancia de la salud mental.

Por otra parte, la Alcaldía Metropolitana de Quito brindó un apoyo significativo al proporcionar, sin costo alguno, el espacio para la realización del evento Re-Conecta. Esta colaboración resultó esencial para llevar a cabo una actividad central de la campaña, en la que se logró fortalecer la conexión con los públicos y promover la reflexión en torno a la salud mental en un entorno accesible y adecuado.

Asimismo, la Fundación Por Una Vida formó parte de las acciones de impacto social de la campaña. En un esfuerzo por contribuir a la comunidad, Código 3 realizó una donación de ropa a

esta organización, reafirmando su compromiso con la responsabilidad social y extendiendo su impacto más allá del ámbito empresarial.

Por último, la psicóloga Cristina Crespo, de la Universidad San Francisco de Quito, aportó su experiencia profesional en salud mental, garantizando que los contenidos y estrategias implementadas estuvieran técnicamente fundamentados. Su colaboración aseguró que la campaña tuviera un enfoque respetuoso, científico y alineado con las mejores prácticas en el campo de la psicología, consolidando así la credibilidad del mensaje.

Por lo tanto, el trabajo conjunto con estos aliados estratégicos fue determinante para el éxito de la campaña Código 3. Cada uno, desde su rol específico, contribuyó a la difusión, ejecución y validación del mensaje, permitiendo posicionar la salud mental como un tema prioritario tanto en el ámbito laboral como en el social.

Planificación de campaña

La campaña se realizó en cuatro fases las cuales se dividieron entre: expectativa, educativa, informativa y recordación.

Fase 1: Expectativa

- Objetivo: Generar interés y captar la atención del público objetivo previo al lanzamiento oficial de la campaña. Esta etapa busca despertar curiosidad en los colaboradores y actores clave mediante tácticas de anticipación.

Estrategias y tácticas:

- Publicación de teasers en redes sociales.

- Implementación de una cuenta regresiva para el lanzamiento.

Indicadores de éxito: La medición del nivel de interacciones en redes sociales (número de “me gusta”, comentarios, compartidos) y el uso de hashtags oficiales de la campaña (#Código3).

Fase 2: Educativa

- Objetivo: Brindar información clara y fundamentada sobre la salud mental, con el propósito de aumentar la comprensión del público respecto a su impacto en el ámbito laboral y personal. Esta etapa busca educar y sensibilizar a través de contenidos teóricos y prácticos.

Estrategias y tácticas:

- Creación y difusión de contenido educativo en redes sociales.
- Realización de charlas con expertos, como la aliada estratégica Cristina Crespo, enfocadas en el bienestar emocional y en la identificación de señales de alerta.
- Implementación de talleres educativos con herramientas prácticas y dinámicas.

Indicadores de éxito: Asistencia a las charlas y talleres, interacción con el contenido educativo en redes sociales y cantidad de participantes que completan la evaluación del semáforo.

Fase 3: Informativa

- Objetivo: Proporcionar información detallada y analítica sobre la relación directa entre la salud mental y la productividad laboral, destacando el retorno de inversión (ROI) que supone la implementación de programas de bienestar emocional en las organizaciones.

Estrategias y tácticas:

- Publicaciones informativas en redes sociales con datos clave y testimonios relevantes.
- Organización de un evento informativo para reunir a colaboradores y líderes organizacionales.
- Implementación de relaciones públicas digitales y menciones en medios de comunicación estratégicos.

Indicadores de éxito: Número de asistentes al evento informativo, cantidad de menciones en medios de comunicación y la respuesta de empresas interesadas en desarrollar programas de bienestar laboral.

Fase 4: Recordación

- Objetivo: Consolidar el mensaje central de la campaña y reforzar la importancia de mantener la salud mental como una prioridad constante dentro de los entornos laborales. Esta fase busca asegurar la sostenibilidad del mensaje y fomentar un cambio cultural a largo plazo.

Estrategias y tácticas:

- Producción y difusión de un video resumen que recopile los logros y aprendizajes de la campaña.
- Envío de mensajes clave, que se llegaron a desarrollar a lo largo de la campaña con el fin de mantener la conexión autentica y genuina con los seguidores de Código 3.

Indicadores de éxito: Nivel de interacción con los contenidos finales, respuestas obtenidas por las empresas privadas con las cuales se realizaron los talleres y comentarios positivos de los participantes en relación con los resultados de la campaña

Tabla 1: Matriz de objetivos

Objetivo General	Objetivos Específicos	Estrategias	Éxitos Obtenidos
Realizar una campaña que motive a las organizaciones a mejorar la salud mental de los colaboradores	Generar conversación sobre la importancia de la salud mental de los colaboradores, en un período de 2 semanas para el lanzamiento de la campaña.	- Implementar teasers y contenido interactivo en redes sociales. - Desarrollar cuenta regresiva en redes sociales.	Este objetivo fue cumplido de manera efectiva, ya que a las dos primeras semanas de expectativa de la campaña se logró generar presencia digital visible.
	Desarrollar contenido digital en redes sociales para alcanzar orgánicamente 200 cuentas, promoviendo la visibilidad, educación e información sobre la campaña de salud mental, desde el sábado 26 de octubre hasta el 3 de diciembre de 2024.	- Creación y difusión de publicaciones educativas en Instagram. - Utilización de formatos variados como reels, posts y stories	Objetivo cumplido ya que se logró mantener una presencia digital que elevó las expectativas en donde se llegó a 9k cuentas con 302 seguidores de forma orgánica.
	Realizar 5 talleres y capacitaciones que incluyan arte con el fin de educar a los colaboradores sobre la salud mental durante el mes de noviembre.	Ejecución de talleres en el sector privado.	Se realizaron 5 talleres en el sector privado en las empresas: Go Quito Hotel, Club La Campiña, Pronaca y Anku. Además, que se realizó el evento RE-Conecta en donde se realizó talleres interactivos con juegos y arte.
	Refrescar el mensaje central de la campaña, reforzando la importancia de la salud mental como una prioridad constante,	Creación de un video que recopile todo lo que se vivió en la campaña.	El nivel de engagement en redes sociales al final de la campaña fue sorprendente, ya que se realizó un Live junto con Gabriela Baer, en donde, se potenció el mensaje central de Código 3 y se brindó más información con el fin de cumplir con la visibilidad de la salud mental.

Diseño por: Guarderas, C y Villagrán, G (2024).

Planificación Digital de Campaña

Objetivo General

Fortalecer la visibilidad y el impacto de la campaña Código 3 en plataformas digitales, generando conversación, sensibilización y educación sobre la importancia de la salud mental en el entorno laboral.

Canales Digitales

1. Instagram: Principal plataforma de comunicación y contenido.
2. WhatsApp: Canal de contacto directo para invitaciones y actualizaciones.
3. PR Digital: Publicaciones en medios en línea y menciones en redes de aliados.

Estrategias y Acciones Digitales

Publicaciones Interactivas:

- Stories con encuestas y preguntas abiertas para conocer la percepción del público.

Contenido Educativo:

- Reels y carruseles con información clave sobre cómo mejorar la salud mental.
- Infografías y publicaciones sobre los beneficios de priorizar el bienestar emocional.

Aliados Estratégicos:

- Colaboración con Cristina Crespo para charlas y generación de contenido especializado.
- Inclusión de menciones en blogs y medios digitales para ampliar el alcance.

Uso de Hashtags Oficiales:

- #Código3, #SaludMentalEnElTrabajo, #BienestarLaboral, #QuitoSaludable, #InhalaExhala, #EmpatíaLaboral.

Monitoreo de Resultados:

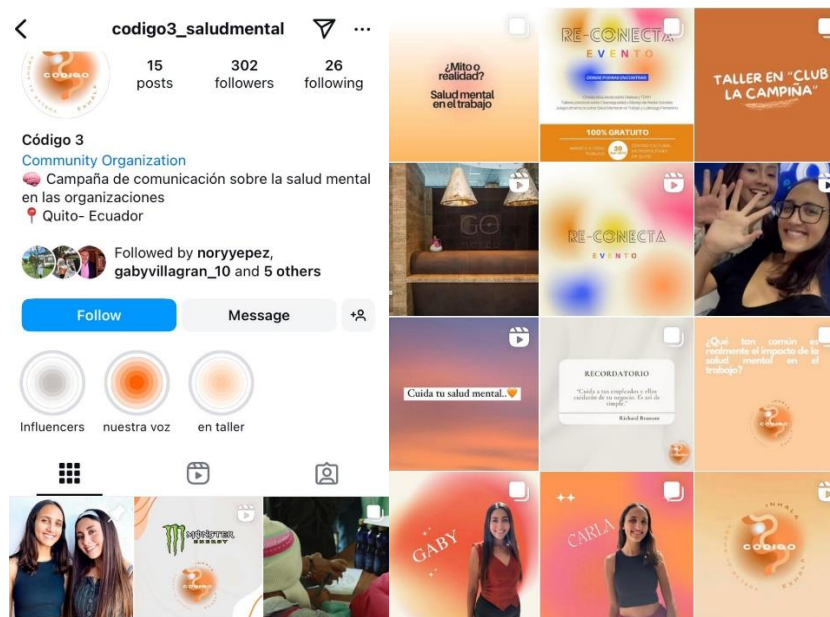
- Seguimiento semanal de métricas en redes: alcance, interacciones y uso de hashtags.
- Evaluación final mediante encuestas digitales para medir la percepción e impacto de la campaña.

Tabla 2: Calendario de posteo

Semana	Contenido	Formato	Objetivo
Semana 1 (Expectativa)	Teasers visuales con mensajes breves sobre la importancia de la salud mental.	Stories y Posts	Generar curiosidad y captar la atención.
Semana 2 (Educación)	Publicación con estadísticas clave sobre salud mental y beneficios de un entorno empático.	Post y Carrusel	Educar sobre la relevancia del tema y eliminar estigmas.
Semana 3 (Educación)	Charla informativa con Cristina Crespo (aliada estratégica).	Live o Reel	Brindar información sobre bienestar y señales de alerta.
Semana 4 (Educación)	Tips prácticos sobre cómo mejorar el bienestar emocional en el trabajo.	Post, Reels y Stories	Fomentar la implementación de hábitos saludables.
Semana 5 (Informativa)	Testimonios de colaboradores sobre la relación entre salud mental y productividad.	Video Testimonio	Relacionar la salud mental con los resultados laborales positivos.
Semana 6 (Informativa)	Datos sobre el ROI (Retorno de Inversión) de invertir en programas de bienestar.	Infografía	Informar a los líderes empresariales sobre el valor tangible del bienestar mental.
Semana 7 (Recordación)	Video resumen con los logros de la campaña.	Video Final	Reforzar el mensaje central y motivar la acción continua.

Diseño por: Guarderas, C y Villagrán, G (2024).

(Gráfico 6): Diseño Visual en Redes Sociales



Gráfica utilizada en las redes sociales de Código 3, creada y diseñada por Guarderas, C y Villagran, G. (2024)

Ejecución de campaña, Resultados e impactos

La ejecución de la campaña Código 3 integró estrategias presenciales, digitales y colaboraciones estratégicas que permitieron amplificar su alcance e impacto en el ámbito laboral y social. A través de talleres, eventos y alianzas, se buscó sensibilizar sobre la importancia de la salud mental, generando un cambio cultural en las organizaciones y la comunidad.

En el ámbito presencial, se llevaron a cabo talleres interactivos en diversas empresas privadas, incluyendo Go Quito Hotel, Club La Campiña, Pronaca y Anku. Estos talleres estuvieron orientados a sensibilizar sobre la importancia de la salud mental, brindar herramientas prácticas para la gestión emocional, fomentar entornos laborales más saludables y empáticos e implementar prácticas de mindfulness. De igual manera, Código 3 contó también con el respaldo

de importantes auspiciantes como, Monster Energy, Anku, y Aptex, quienes apoyaron activamente la ejecución de talleres y actividades.

Por contraste, el evento principal de la campaña, Re-Conecta, se realizó en colaboración con la Alcaldía de Quito en el Centro Metropolitano Cultural. Este evento reunió a diversas campañas como Un Clic para Conectar, Human Firewall, Disruptivos y Lidera, consolidando un espacio de aprendizaje y conexión emocional. Durante el evento, los asistentes participaron en actividades diseñadas para fortalecer el bienestar emocional y la reconexión con el presente. Además, se contó con el apoyo de marcas auspiciantes como Monster Energy, Anku, Aptex, Splendor, Eco Roses y Nicole Ortiz, que contribuyeron al éxito del encuentro mediante productos y servicios que enriquecieron la experiencia.

En cuanto al entorno digital, la campaña tuvo un fuerte impulso gracias al apoyo de aliados estratégicos en redes sociales. Influencers como Gabriela Baer, Liza Mytareva, el micro influencer y psicólogo Luis Miguel Ponce y Doménica Alessi colaboraron en la difusión de contenido clave, ayudando a dar mayor visibilidad al mensaje de Código 3. Sus plataformas se convirtieron en un vehículo importante para sensibilizar a diferentes públicos sobre la importancia de la salud mental en el trabajo

Además, la campaña logró una notable presencia en medios de comunicación tradicionales y digitales. Se realizaron entrevistas y espacios dedicados en: Radio Contigo, Telesucesos, Radio Digital Ponte 11, Periódico Metro, y Radio Cocoa. También se llevó a cabo un live con la presentadora de noticias Gabriela Báer, generando un diálogo directo y accesible con el público. Estas apariciones fortalecieron la percepción de la campaña y ampliaron su alcance, logrando impactar a una audiencia diversa.

Al cierre de la campaña, se continuó generando contenido en redes sociales, con el fin de recordar el mensaje central de Código 3. Esta estrategia integral permitió a Código 3 posicionarse como una iniciativa referente en la promoción de la salud mental, conectando a organizaciones, colaboradores y comunidades en torno a la importancia del bienestar emocional.

Es de esta manera, que la campaña de comunicación tuvo varios logros no esperados entre ellos oportunidades laborales dentro de una de las empresas privadas en donde se realizaron los talleres, con el fin, de promover prácticas de bienestar laboral para sus colaboradores. De igual manera, la apertura e interés que se generó por parte de los asistentes a los diversos talleres fue excepcional.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente investigación subraya la relevancia fundamental de la comunicación en la salud mental dentro de las organizaciones, especialmente en el contexto posterior al COVID-19. Los datos obtenidos evidencian la creciente preocupación sobre el impacto que los problemas de salud mental, como la ansiedad y la depresión, tienen en el rendimiento laboral. La investigación resalta cómo la comunicación interna efectiva, acompañada de un liderazgo empático, juega un papel crucial en la promoción de un entorno saludable y el bienestar psicológico de los colaboradores.

Se ha observado que un liderazgo que fomente la empatía y la comunicación transparente puede actuar como un factor protector frente a los riesgos psicosociales en el trabajo. La implementación de una cultura organizacional que promueva la apertura, la solidaridad, la

gestión adecuada de conflictos y una comunicación fluida contribuye significativamente a la creación de ambientes laborales más saludables. Además, se identificaron barreras importantes, como la falta de un liderazgo comprometido, que dificultan la construcción de una comunicación interna efectiva.

Dentro de esta perspectiva, la campaña "Código 3" se presenta como un esfuerzo adicional que busca sensibilizar sobre la importancia de la salud mental en el ámbito laboral. A través de esta campaña, se busca mejorar la conciencia organizacional sobre la necesidad de integrar la salud mental en las estrategias de recursos humanos y promover un cambio hacia ambientes más inclusivos y comprensivos. La campaña ha demostrado ser un ejemplo de cómo las empresas pueden integrar estas temáticas de manera práctica y concreta.

En conclusión, este estudio reafirma la importancia de considerar la comunicación interna como un pilar central para la promoción de la salud mental en las empresas. Las organizaciones que prioricen la salud mental, apoyadas en estrategias comunicacionales claras y efectivas, no solo mejorarán la calidad de vida de sus colaboradores, sino que también optimizarán el rendimiento organizacional, contribuyendo a la creación de ambientes laborales más saludables y sostenibles.

Recomendaciones

1. Fomento de un liderazgo empático y capacitado: Es crucial que las empresas capaciten a sus líderes para que reconozcan las señales de angustia emocional en los colaboradores y fomenten una cultura de apoyo emocional. El liderazgo debe ser capaz de promover espacios de confianza y diálogo, fundamentales para la salud mental de los empleados.

2. Desarrollo de programas de salud mental accesibles: Las organizaciones deben establecer programas de bienestar mental que ofrezcan talleres, sesiones de terapia y actividades de mindfulness. Estos programas deben ser parte integral de la estrategia organizacional y estar disponibles para todos los colaboradores.
3. Comunicación interna abierta y transparente: Es necesario establecer canales de comunicación que permitan a los empleados expresar sus inquietudes sin temor a ser juzgados. Promover una cultura de apertura y respeto ayudará a reducir el estigma relacionado con la salud mental y mejorará la moral del equipo.
4. Integración de la salud mental en la estrategia organizacional: Las empresas deben considerar la salud mental no solo como un tema puntual, sino como un componente esencial en la cultura organizacional. Es recomendable que las políticas de salud mental estén alineadas con los valores corporativos y formen parte de la visión estratégica de la empresa.
5. Evaluación constante de las estrategias implementadas: Para asegurar que las iniciativas de bienestar mental sean efectivas, es importante realizar evaluaciones periódicas del impacto de las acciones emprendidas. Esto permitirá ajustar y mejorar las estrategias conforme a las necesidades de los colaboradores.

Conclusiones para Trabajos Futuros

- a. Ampliación de la investigación a diferentes sectores: Sería útil realizar estudios similares en otros sectores económicos para analizar cómo la implementación de políticas de salud mental y comunicación efectiva varía según la industria y el tamaño de la empresa.

- b. Investigación longitudinal sobre el impacto de la salud mental: Se recomienda realizar estudios longitudinales que permitan evaluar el impacto de las estrategias de comunicación interna y bienestar en la salud mental a largo plazo, con el fin de medir la efectividad de las iniciativas implementadas.
- c. Implementación de tecnologías para el seguimiento de la salud mental: Las organizaciones pueden explorar el uso de aplicaciones y plataformas digitales que permitan monitorear el bienestar emocional de los empleados, facilitando intervenciones tempranas y personalizadas.
- d. Sensibilización continua sobre la salud mental: Las empresas deben seguir implementando programas de sensibilización para mantener activa la conciencia sobre la importancia de la salud mental. Este esfuerzo debe incluir la participación de todos los niveles organizacionales para lograr un cambio cultural significativo.

Conclusión

En resumen, la investigación confirma que la comunicación interna efectiva y el liderazgo empático son factores clave para promover la salud mental en las organizaciones. Las empresas que prioricen la salud mental mediante una comunicación transparente y políticas inclusivas estarán mejor preparadas para crear entornos laborales más saludables, lo que repercutirá positivamente en la productividad y el bienestar de sus colaboradores. Código 3, como parte de este enfoque, es un ejemplo concreto de cómo las organizaciones pueden abordar estos temas, pero debe ser acompañado de un compromiso estructural a largo plazo para lograr un cambio significativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, M. (2021). La psicología organizacional como perspectiva para la mejora del desempeño de los trabajadores. El uso de la empatía en las actividades diarias de las empresas.
<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>
- Aladro, V. E. (2020). Comunicación sostenible y sociedad 2.0: particularidades en una relación de tres décadas. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 37-51.
<https://doi.org/10.15198/seeci.2020.53.37-51>
- Almansa-Martínez, A., Castellero-Ostio, E., & Castillo-Esparcia, A. (2023). Gabinetes de comunicación en Andalucía: desarrollo y afianzamiento (2003-2022). *Revista de Comunicación*, Vol.23(1), E-ISSN2227146516.
<https://revistadecomunicacion.com/issue/view/194/44>
- Arguello Fernández, E. R. (2022). La importancia de la comunicación interna en las empresas educativas privadas del nivel primario y secundario. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 3070-3089. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2441
- Arrieta E., Cabarcas M. & Rodríguez C. (2019). Análisis de las necesidades de bienestar laboral de los empleados de universidades en la región caribe: Caso barranquilla. *Adgnosis*, 8(8), p.73-90 DOI: 10.21803/adgnosis.v8i8.361

Bravo Pacheco, V., De la Ossa Jiménez, M.F., Fragozo Rojas, M.T., & Polo Vargas, J.D. (2021).

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la protección de la salud mental en el trabajo. NOVUM, 1(11), 66 - 82.

Bustamante Zárate, M. J., Gómez Rojas, J., Tenjo, D. F., Navarro Bustamante, D., & Lara, J. F.

(2019). LA IMPORTANCIA DE LA SALUD MENTAL EN EL MUNDO LABORAL.

Facultad de Negocios, Gestión y Sostenibilidad.

<https://journal.poligran.edu.co/index.php/puntodevista/article/view/1420/1236>

CHARRY CONDOR, H. O., (2018). LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y

EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR PÚBLICO. COMUNI@CCION:

Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo, 9(1), 25-34.

Colín Flores, C. G. (2017). Bienestar laboral, sentido del rol y la ejecución de la estrategia. The

Anáhuac Journal, 17. <https://doi.org/10.36105/theanahuacjour.2017v17n1.014>

Contreras Delgado, O. E. & Garibay Rendón, N. E. (2020). Comunicación organizacional.

Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América

Latina. In Mediaciones de la Comunicación, 15(2), 43-70. DOI:

<http://doi.org.10.18861/ic.2020.15.2.3018>

Castañeda Y., Betancourt J., Salazar L & Martínez M. (2017). BIENESTAR LABORAL Y

SALUD MENTAL EN LAS ORGANIZACIONES.

<https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/328547/20785360>

European Business School – EUDE. (2017). La empatía: por qué es importante en el trabajo.

Recuperado de: <https://www.eude.es/blog/empatia-importante-eneltrabajo/#:~:text=Gracias%20a%20esta%20habilidad%20los,buenas%20relaciones%20y%20retener%20talentos>

Fatuly Adum, S. D., León Quintuña, M. de los Ángeles, & Noboa Auz, M. L. (2020). Medios de comunicación interna como estrategia para fomentar el comportamiento de ciudadanía organizacional. *REVISTA CIENTÍFICA ECOCIENCIA*, 7(4), 15–34.
<https://doi.org/10.21855/ecociencia.74.371>

Götz, M., Bollmann, G., & O’Boyle, E. H. (2019). Contextual Undertow of Workplace Deviance by and Within Units: A Systematic Review. *Small Group Research*, 50(1), 39-80.
<https://doi.org/10.1177/1046496418790044>

Gómez-Salgado, J., Navarro-Abal, Y., López-López, M., Romero-Martín, M., & Climent-Rodríguez, J. (2019). Engagement, Passion and Meaning of Work as Modulating Variables in Nursing: A Theoretical Analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(108), 1–13. <https://doi.org/10.3390/ijerph16010108>

Gómez, F. J. G., Reoyo, J. J. L., Martínez-Tur, V., & Sumaza, C. R. (2018). Avances en el liderazgo: marco de competencias de los líderes profesionales. *Siglo Cero*, 49(4), 7.
<https://doi.org/10.14201/scero2018494734>

- Guerrero Bejarano, M. A., & Silva Siu, D. R. (2017). La Cultura Organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *INNOVA Research Journal*, Vol 2.(No. 3), 2477-9024.
<https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/188>
- Hamadeh, N.; Van Rompaey, C & Metreau, E. (2023). Clasificación de los países elaborada por el Grupo Banco Mundial según los niveles de ingreso para el año fiscal 24. Blogs del Banco Mundial. <https://blogs.worldbank.org/es/pendata/clasificacion-de-los-paiseselaborada-por-el-grupo-banco-mundial-segun-los-niveles-de-ingreso>
- Hernández, J. (2020). Impacto de la COVID-19 sobre la salud mental de las personas. *Medicentro Electrónica*, Vol.24. <http://orcid.org/0000-0001-5811-5896>
- Herranz de la Casa, J. M., & García Caballero, S. (2021). La comunicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en las organizaciones de la Economía Social. *CIRIEC-España revista de economía pública social y cooperativa*, 101, 165.
<https://doi.org/10.7203/ciriece.101.18393>
- Informe mundial sobre salud mental: transformar la salud mental para todos. Panorama general [World mental health report: transforming mental health for all. Executive summary]. Ginebra: Organización Mundial de la Salud; 2022. Licencia: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.
- La salud mental en el trabajo. (2022, 28 septiembre). World Health Organization.
<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at->

work?gad_source=1&gclid=CjwKCAiA8sauBhB3EiwAruTRJsYyAevy3H7L14lbVMm6
0uUs5E-7_U7z9-Epo7t-Gn5WpKN_8UDVMBocFu8QAvD_BwE

La comunicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en las organizaciones de la Economía Social. (2021). CIRIEC-España revista de economía pública social y cooperativa, 101, 165. <https://doi.org/10.7203/ciriec-e.101.18393>

Llanos Encalada, M. del P., & Bell Heredia, R. (2018). LA CULTURA ORGANIZACIONAL: ABORDAJE CONCEPTUAL y DELIMITACIÓN DE VARIABLES PARA SU ESTUDIO. Revista Científica ECOCIENCIA, Vol. 5, No. 2(1390-9320).
<https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/ecociencia/article/view/60/49>

Martinez-Martinez, L. (2020). Riesgos psicosociales y estrés laboral en tiempos de COVID-19: instrumentos para su evaluación. Revista de comunicación y salud, 10 (2), 301-321. doi:
[https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10\(2\).301-321](https://doi.org/10.35669/rcys.2020.10(2).301-321)

Mejía, N. (2021). View of Corporate social leadership as a management strategy.
<https://publishing.fgu-edu.com/ojs/index.php/RGN/article/view/225/356>

Mena, D. M. (2019). Organizational Culture, General Elements, Mediations and Impact on the Integral Development of Institutions. Pensamiento y Gestion, 46.
<https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>

Moreno, C., Wykes, T., Galderisi, S., Nordentoft, M., Crossley, N., Jones, N., Cannon, M., Correll, C. U., Byrne, L., Carr, S., Chen, E., Gorwood, P., Johnson, S., Kärkkäinen, H., Krystal, J. H., Lee, J., Lieberman, J., López-Jaramillo, C., Männikkö, M., . . . Arango, C. (2020, septiembre). How mental health care should change as a consequence of the COVID-19 pandemic. *Lancet Psychiatry* 2020.
[https://doi.org/10.1016/S22150366\(20\)30307-2](https://doi.org/10.1016/S22150366(20)30307-2)

Molina, J. M. (2020). Trabajo y salud mental en tiempos de pandemia. *R E A L I D A D E M P R E S A R I A L*. <https://www.studocu.com/es-ar/document/universidad-nacional-de-lapatagonia-austral/psicoanalisis/salud-mental-y-pandemia/62041777>

Rentería-Vega, E. M., Vargas Salgado, M. M., & Márquez-Miramontes, B. L. (2023). Comunicación y su relación con la satisfacción laboral y compromiso organizacional en el sector hotelero. *Tsafiqui - Revista Científica En Ciencias Sociales*, 13(1).
<https://doi.org/10.29019/tsafiqui.v13i20.1099>

Romo, M. (2018). ¿Empresas con empatía? <https://www.martaromo.es/2018/05/14/empresascon-empatia/>

Salmon, E. S. S., & Lara-Rivadeneira, L. J. (2023). El liderazgo en el ámbito organizacional dentro del contexto humano. *Journal Of Economic And Social Science Research (JESSR)*, 3(2), 15-29. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n2/64>

Suárez Aldaz, V. E., Lucero Albán, P. del C., Pallo Almache, J. P., Alvear Ortiz, L. F., &

Ledesma Figueroa, W. A. (2021). Perspectivas y garantía de atención de salud mental en Ecuador. *Revista Cubana de Medicina General Integral.*, e1496.

https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.es_ES

United [Nations]. (2020). EXECUTIVE SUMMARY: COVID-19 and the need for action on mental health. En UNITED NATIONS POLICY BRIEF: COVID-19 AND THE NEED FOR ACTION ON MENTAL HEALTH.

World Health Organization: WHO. (2022). La salud mental en el trabajo.

https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work?gad_source=1&gclid=CjwKCAiA8sauBhB3EiwAruTRJsYyAevy3H7L14lbVMm60uUs5E-7_U7z9-Epo7t-Gn5WpKN_8UDVMBoCFu8QAvD_BwE

World Health Organization: WHO. (2023). Información Básica Sobre la COVID-19

<https://www.who.int/es/news-room/questions-and-answers/item/coronavirus-diseasecovid-19>

Zúñiga Carrasco DR, Riera Recalde AY. Historia de la salud mental en Ecuador y el rol de la Universidad Central del Ecuador, viejos paradigmas en una sociedad digitalizada. *Rev Fac Cien Med (Quito)* [Internet]. 18 de diciembre de 2018 [citado 13 de marzo de 2024];43(1):39-45. Doi: https://doi.org/10.29166/ciencias_medicas.v43i1.1455