

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

**“A Un Clic de Conectar”: Campaña de comunicación para
concientizar la importancia del liderazgo y la empatía en la
Comunicación Interna y Digital en las organizaciones**

María Gabriela Vargas Tamayo

Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

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

Licenciatura en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

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

**“A Un Clic de Conectar”: Campaña de comunicación para
concientizar la importancia del liderazgo y la empatía en la
Comunicación Interna y Digital en las organizaciones**

María Gabriela Vargas Tamayo

Nombre del profesor, Título académico

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 la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombres y apellidos: María Gabriela Vargas Tamayo

Código: 00323003

Cédula de identidad: 11750574533

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UNPUBLISHED DOCUMENT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

El liderazgo es un componente vital para el entorno organizacional, ya que surge de manera involuntaria dentro de cualquier equipo. Tradicionalmente, el liderazgo se ha asociado con el autoritarismo y el control, donde la imagen del líder es percibida como la de alguien que impone sus ideas y mantiene una comunicación vertical. Este enfoque, conocido como liderazgo autocrático, se caracteriza por una toma de decisiones rígida y una comunicación unidireccional, lo que a menudo resulta en un entorno de trabajo que no fomenta la colaboración ni la innovación. Sin embargo, en la actualidad, se han desarrollado otros enfoques de liderazgo dentro de la psicología organizacional, que instan a los líderes no solo a gestionar a sus equipos, sino también a inspirarlos, motivarlos y escucharlos.

Como resultado, el liderazgo empático se ha posicionado como una tendencia clave dentro de la Comunicación Interna. Este estilo de liderazgo se enfoca en comprender y considerar las emociones, perspectivas y necesidades de los miembros del equipo. Los líderes empáticos buscan conectar emocionalmente con sus colaboradores, fomentando un ambiente de confianza y apoyo mutuo. Sus características hacen que su implementación sea altamente beneficiosa en el entorno organizacional, generando resultados positivos en el clima y la cultura de la empresa.

Durante el desarrollo de este trabajo académico, se realizó una revisión bibliográfica y una investigación cualitativa basada en entrevistas y análisis de contenidos. Los hallazgos revelaron que en Ecuador existe un desconocimiento generalizado sobre los beneficios de implementar la empatía en la comunicación interna y externa de las organizaciones. No obstante, también se identificó una apertura significativa por parte de emprendedores y empresas con responsabilidad social para aprender más sobre el tema y explorar su potencial en la gestión organizacional.

A partir de esta investigación, se desarrolló una campaña llamada “*A Un Clic de Conectar*” con el propósito de concientizar sobre la importancia del liderazgo empático en la comunicación organizacional y en los entornos digitales. La campaña tuvo participación en diferentes niveles, incluyendo estrategias de alcance digital, talleres presenciales, eventos en vivo y colaboraciones con aliados estratégicos. Se centró en educar a emprendedores, empresas y público en general sobre cómo el liderazgo empático puede fortalecer las conexiones auténticas y duraderas, incluso en espacios digitales. Entre las actividades más relevantes se realizaron capacitaciones, eventos virtuales interactivos y un evento de cierre presencial, donde se difundieron los mensajes clave y activaciones relacionadas con la campaña.

El liderazgo empático está intrínsecamente conectado con el bienestar laboral en las organizaciones, ya que promueve un entorno donde los colaboradores se sienten comprendidos, valorados y apoyados. Por lo tanto, a través de la campaña *A Un Clic de Conectar*, alineada con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 3 (Salud y Bienestar), se buscó educar e inspirar a las organizaciones a adoptar este enfoque de liderazgo. La campaña resaltó sus beneficios en el fortalecimiento de la dinámica de los equipos, la mejora de la comunicación y su contribución al crecimiento organizacional a largo plazo.

Palabras clave: Bienestar laboral, liderazgo, empatía, comunicación, organización, liderazgo empático.

ABSTRACT

Leadership is a vital component of the organizational environment, as it arises involuntarily within any team. Traditionally, leadership has been associated with authoritarianism and control, where the leader is perceived as someone who imposes their ideas and maintains vertical communication. This approach, known as autocratic leadership, is characterized by rigid decision-making and one-way communication, often resulting in a work environment that does not foster collaboration or innovation. However, nowadays, other leadership approaches have emerged within organizational psychology, encouraging leaders not only to manage their teams but also to inspire, motivate, and listen to them.

As a result, empathetic leadership has positioned itself as a key trend in Internal Communication. This leadership style focuses on understanding and considering the emotions, perspectives, and needs of team members. Empathetic leaders strive to connect emotionally with their collaborators, fostering an environment of trust and mutual support. Its characteristics make its implementation highly beneficial within the organizational environment, generating positive results in workplace climate and company culture.

During the development of this academic work, a bibliographic review and qualitative research based on interviews and content analysis were conducted. The findings revealed that in Ecuador, there is widespread ignorance about the benefits of implementing empathy in both internal and external organizational communication. Nevertheless, a significant openness was also identified among entrepreneurs and socially responsible companies to learn more about the topic and explore its potential in organizational management.

Based on this research, a campaign called “*A Un Clic de Conectar*” was developed with the purpose of raising awareness about the importance of empathetic leadership in organizational communication and digital environments. The campaign engaged participation on different levels, including digital outreach strategies, in-person workshops, live events, and collaborations with strategic allies. It focused on educating entrepreneurs, companies, and the general public on how empathetic leadership can strengthen authentic and lasting connections, even in digital spaces. Among the most relevant activities were training sessions, interactive virtual events, and a closing in-person event where key messages and campaign-related activations were disseminated.

Empathetic leadership is intrinsically connected to workplace well-being in organizations, as it promotes an environment where collaborators feel understood, valued, and supported. Therefore, through the *A Un Clic de Conectar* campaign, aligned with Sustainable Development Goal 3 (Good Health and Well-being), the goal was to educate and inspire organizations to adopt this leadership approach. The campaign highlighted its benefits in strengthening team dynamics, improving communication, and contributing to long-term organizational growth.

Key words: Workplace well-being, leadership, empathy, communication, organization, empathetic leadership.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO 1	15
1.1. LIDERAZGO.....	15
1.2. TIPOS DE LIDERAZGO	17
1.2.1. <i>Liderazgo transformacional</i>	17
1.2.2. <i>Liderazgo participativo</i>	18
1.2.3. <i>Liderazgo inspiracional</i>	18
1.3. GOBIERNO CORPORATIVO.....	19
1.4. EMPATÍA ORGANIZACIONAL	20
CAPÍTULO 2	23
2.1. ¿QUÉ SE ENTIENDE COMO BIENESTAR LABORAL?.....	23
2.2. CAUSAS Y EFECTOS.....	26
2.3. STAKEHOLDERS EN LAS ORGANIZACIONES.....	28
CAPÍTULO 3	30
3.1. COMUNICACIÓN INTERNA.....	30
3.2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	32
3.2.1. <i>Comunicación formal ascendente</i>	33
3.2.2. <i>Comunicación formal descendente</i>	34
3.2.3. <i>Comunicación formal diagonal</i>	34
3.2.4. <i>Comunicación formal horizontal</i>	34
3.3. RELACIÓN DE LA COMUNICACIÓN CON LAS ORGANIZACIONES	35
3.4. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	37
CAPÍTULO 4: CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN “A UN CLIC DE CONECTAR”	38
4.1. CONCEPTO DE LA CAMPAÑA	38
4.2. METODOLOGÍA CUALITATIVA	39
4.2.1. <i>Resultados Importantes</i>	40
4.2.2. <i>Análisis de medios</i>	41
4.2.3. <i>Conclusiones</i>	42
4.3. DISEÑO, PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN DE LA CAMPAÑA	42
4.3.1. <i>Concepto de la campaña</i>	42
4.3.2. <i>Identidad Visual</i>	43
4.3.3. <i>Mapa de Públicos y Aliados Estratégicos</i>	43
4.3.4. <i>Planificación de la Campaña</i>	44
4.3.5. <i>Matriz de Objetivos de la Campaña A Un Clic de Conectar</i>	44
4.3.6. <i>Planificación Digital</i>	46
4.3.7. <i>Ejecución de la Campaña, Resultados e Impactos</i>	52
4.3.8. <i>Logros no esperados</i>	55
5. CONCLUSIONES	56
REFERENCIAS	58
ANEXOS	69

INTRODUCCIÓN

El bienestar laboral es un tema recurrente dentro de la Comunicación Interna, debido a la relación directa que esta tiene con el desempeño de los colaboradores dentro de las organizaciones, la cual puede mejorar mediante la implementación de un liderazgo con empatía. Esta arista de la Comunicación Interna es fundamental para generar estabilidad dentro de las organizaciones. Sin embargo, muchas empresas batallan en alcanzar el bienestar laboral sobre quienes conforman sus equipos de trabajo. Esta dificultad de encontrar una solución frente a esta problemática es la falta de empatía y lo que conlleva esta herramienta, frente a las necesidades de sus colaboradores. Este elemento es crucial para identificar donde surgen los malestares internos, que esperan los colaboradores de sus empleadores y lugar de trabajo, y finalmente cómo solucionarlo. Esta conexión entre socios comerciales puede aportar varios beneficios prácticos a una organización: satisfacción laboral, entornos saludables, mayor productividad, mejora en la retención del talento, aumento de creatividad e innovación, y disminución del estrés y absentismo laboral. Todas estas utilidades recaen en dar visibilidad al recurso humano de las empresas y la importancia de desarrollar entornos laborales sanos y sostenibles para un mejor futuro organizacional.

El enfoque de liderazgo y empatía en la Comunicación Interna nos brinda la oportunidad de construir nuevos canales y procesos de comunicación para incrementar las tasas de bienestar laboral. El bienestar laboral se establece a través de “la relación directa entre la satisfacción de la gente con su trabajo, los resultados económicos de la empresa, la satisfacción de los clientes y las condiciones internas para la dirección empresarial” (Hernández, 2003, p.111). Es decir, que la percepción de los colaboradores frente a su entorno laboral se encuentra estrechamente ligado con el resto de las áreas de

la organización. No se puede tener colaboradores insatisfechos y un buen servicio al cliente, ni tampoco resultados positivos sin bienestar laboral. El estado en el que se encuentran los colaboradores es de vital importancia ya que son la base de toda la organización y cuando existe una despreocupación frente a esto los resultados positivos decrecientan.

El bienestar tiene un fuerte vínculo con la salud por lo cual es un tema de suma importancia para las empresas. Según la Constitución de la OMS “la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” (1946, p.1). Esto quiere decir, que al velar por el bienestar de los colaboradores también estás alegando por la salud de estos. La concepción de que la salud es única y exclusivamente física es completamente errónea y cada vez se le da mayor importancia a la salud mental y social de las personas. Cuando un colaborador no se siente satisfecho con su entorno laboral esto puede afectar directamente a su estado mental y social, generando bajas de rendimiento en los trabajos. Según una encuesta realizada en la Municipalidad Provincial de Piura (2019) “más del 80% de los trabajadores de la entidad pública presentan niveles altos o intermedios de estrés laboral, siendo una cifra bastante elevada que conlleva a deducir necesariamente la existencia de insatisfacción laboral en la entidad” (p.21). La identificación de este problema beneficia directamente a las organizaciones y a su sostenibilidad.

Al investigar sobre la relevancia del tema, se busca generar un impacto integral a través de la comunicación. En el aspecto social, se pretende fortalecer las dinámicas y relaciones sociales dentro de las empresas con el fin de construir ambientes laborales positivos. Así como también promover la empatía y el entendimiento entre los integrantes de las organizaciones para contribuir a unión social y el sentido de pertenencia dentro de los equipos de trabajo.

En el aspecto educativo, se promoverá la comprensión del liderazgo y la empatía en la Comunicación Interna para el bienestar de los colaboradores a través de la presentación de información que avale la importancia de estos elementos en las empresas. Por ejemplo, las herramientas y estrategias que necesitan para potenciar estas habilidades o capacitar a integrantes de las empresas para que puedan replicar estos principios en sus entornos laborales.

Finalmente, en el aspecto profesional se atribuye de manera directa a la investigación gracias a la teoría y las tácticas de la Comunicación Interna que mejoran el clima organizacional como capacitaciones, auditorías, charlas, entre otros. Esta área de la comunicación busca generar beneficios tangibles y medibles a largo plazo para las organizaciones y sus colaboradores.

Como se mencionó anteriormente, existen entidades internacionales como la OMS que argumentan a favor del bienestar mental y social en todos los entornos, incluyendo en el laboral. Por lo cual el proyecto apela a la Objetivo de Desarrollo 3: Salud y Bienestar que busca lograr el desarrollo sostenible para garantizar una vida saludable y el bienestar para todos (ODS, s.f). Al reconocer el bienestar laboral dentro de los ODS es fundamental garantizar ambientes de trabajo saludables y seguros para mejorar la salud de los colaboradores, reducir los niveles de estrés y ansiedad, y otros factores de riesgo. La investigación y propuesta de una solución frente a esta problemática ayuda a identificar estos factores para promover clima organizacionales eficientes y positivos para incrementar el desarrollo sostenible tanto de las entidades públicas como privadas.

Tras la pandemia del COVID-19, las organizaciones se enfrentaron a la ola de la salud mental que se empezó a priorizar debido a las condiciones laborales a las que se enfrentaban los colaboradores, al igual que el miedo al virus y la incertidumbre de lo que iba a pasar. Pese a que el impacto de la salud mental fue negativo tras este evento

histórico, reveló la poca relevancia que esta tenía previo al suceso. En 2020, los gobiernos de todo el mundo gastaron una media de sólo el 2% de los presupuestos sanitarios en salud mental, y los países de renta media-baja invirtieron menos del 1% (OMS, 2022). Esto afirma la importancia de continuar velando por la seguridad y bienestar de las personas, especialmente cuando se habla del ámbito laboral. Puesto que “la vida personal y la laboral es difícil que el individuo pueda separarlas, ya que, aunque físicamente está en lugares distintos, los problemas que tenga en uno u otro lugar influyen en ambos” (Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social, 2019, p.4). Priorizar el bienestar en todos los entornos en los que se desenvuelven las personas, es crucial para su desempeño en cada una de estas.

Asimismo, es relevante indagar aún más sobre el bienestar laboral debido que representa un valor económico a nivel mundial. Según la Organización Internacional de Trabajo “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, párr. 2). Esta cifra es alarmante y no únicamente por la pérdida económica sino de vida humana que puede evitarse si más organizaciones dieran prioridad al bienestar mental y social de sus colaboradores.

Esta priorización del bienestar laboral es mucho más viable cuando se enfoca la Comunicación Interna en el liderazgo y la empatía. Debido a que no muchas organizaciones buscan desarrollar estas habilidades, es innovador empezar esta discusión. Especialmente cuando se señala en el informe de Latin American Communication Monitor 2022-2023 que investiga identificar las tendencias dentro del ámbito de la Comunicación Estratégica y las Relaciones Públicas en América Latina, en donde se reconoce el auge del liderazgo empático en las organizaciones.

La investigación del tema aportará al campo de la Comunicación, específicamente en el de Comunicación Interna a través del análisis y síntesis de información recopilada. Al identificar estas tendencias potenciales (liderazgo y empatía), se podrán proporcionar insights relevantes para el mejoramiento de las estrategias de comunicación interna.

Como también aportar a la exploración de este tema a futuro para que más académicos puedan sustentar la aplicación del liderazgo y la empatía en la Comunicación Interna de sus organizaciones y el impacto tanto social como económico en estas.

Todo esto de fundamentará a través de investigaciones previas relacionadas al tema en cuestión. Como lo es “Estrés Laboral y Satisfacción Laboral en el Municipio Provincial de Piura-2019” que analiza los resultados de una investigación cuantitativa realizada al personal de esta entidad pública sobre su bienestar dentro de la misma y por ende su desempeño laboral. Por otro lado, tenemos el estudio académico “Work Engagement y su relación con la Comunicación, liderazgo y TIC en una empresa editorial de gestión” que mide el compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores debido a los niveles de habilidades blandas que se encuentran en sus entornos laborales.

Es importante mencionar que al ser una tesis universitaria se debe considerar un tema que sea de actualidad por lo cual esta investigación se sustenta en el Latin American Communication Monitor 2022-2023 que presentó al Liderazgo Empático como una tendencia emergente en la Comunicación Estratégica y su impacto en las organizaciones que la implementan.

También se tomó en consideración investigaciones que han recopilado datos cuantitativos de organizaciones que cada día están trabajando en mejorar el

bienestar laboral y que están obteniendo resultados como lo señala la investigación “Comunicación Interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española”. Y finalmente, se apoyó en el estudio de “Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral” para visibilizar la conexión que existe entre la percepción de los colaboradores sobre su entorno y su actitud frente a sus responsabilidades en la organización.

A raíz de esta investigación, se desarrolló una campaña de comunicación titulada *A Un Clic de Conectar*, cuyo propósito fue educar y sensibilizar sobre la importancia del liderazgo empático en la comunicación interna y externa de las organizaciones. La campaña logró alcanzar a 5 medios de comunicación para brindarle visibilidad, realizar 5 capacitaciones dirigidas a emprendedores, sumar 200 seguidores en su cuenta oficial de Instagram y consolidar 3 alianzas estratégicas clave. Estos logros reflejan la efectividad de la campaña para generar impacto en los públicos objetivo y promover el liderazgo empático como una herramienta transformadora en el entorno organizacional.

CAPÍTULO 1

1.1. Liderazgo

El liderazgo es un tema de relevancia en el ámbito laboral y empresarial, especialmente, cuando se habla de bienestar entre colaboradores. Esta habilidad (directiva y organizacional) permite a los individuos que la implementan en su día a día poder dirigir, motivar e inspirar el cambio de actitud, conducta y comportamiento de quienes lo necesiten para alcanzar un objetivo corporativo. En este caso, el bienestar laboral de sus colaboradores para un mayor rendimiento y un espacio de trabajo positivo. Según el autor Gary Yulk (2008) esto se logra a través del desarrollo de habilidades cognitivas e interpersonales para poder comunicarse de manera asertiva con el personal y de esta manera alcanzar resultados favorables para la organización.

Por otro lado, se encuentra el liderazgo comunitario que surge desde la necesidad de las comunidades de ser gestionadas para alcanzar un bien común. Este tipo de liderazgo se caracteriza por tener motivaciones sociales para el beneficio de una comunidad específica, por lo que el líder comunitario no toma un verdadero protagonismo de las acciones a tomar, sino que es el medio por el cual las comunidades se apoyan para lograr sus cometidos (Andrade, 2013). La dirección comunitaria del líder deberá siempre enfocarse en la participación colaborativa, generar acuerdos, y delegar funciones dentro de la comunidad (Montero, 2005). De manera que al liderar se genere un entorno de certeza y desarrollo colectivo para obtener una mejor gestión y mayores beneficios sociales.

En cuanto a los distintos conceptos alrededor del liderazgo se encuentra también el personal. Este a diferencia de los anteriormente expuestos, se enfoca en desarrollar habilidades y llevar a cabo planes para satisfacer el objetivo personal de un individuo. Dentro de este, la persona deberá tener las herramientas suficientes para gestionar sus emociones, resolver conflictos y administrar sus decisiones con el objetivo de alcanzar su propósito espiritual, profesional o de vida (Condori, 2017).

En el contexto de las diversas perspectivas sobre el liderazgo, es fundamental comprender que un líder va más allá de ser una autoridad o de tener poder dentro de una organización, sino de ejercer un alto cargo para generar cambios oportunos y dinamizar la socialización entre quienes integran la organización. Como se explica en el marco definitorio, un líder brindará directrices, y acompañamiento a sus colaboradores ante cualquier nuevo desafío que se presente, clarificará sus dudas para aumentar la comprensión de problemáticas y estimulará la entrega de sus mensajes para mejorar el flujo de información. El liderazgo hace referencia al desarrollo de habilidades individuales que se aplican para influenciar en el resto a concretar resultados planteados

(Zabludovsky, 2007). Mientras que la autoridad tiene como objetivo limitarse a generar órdenes y quienes estén bajo su mando las obedezcan (Zabludovsky, 2007). Por este motivo, cuando se habla de gestión empresarial es inevitable no hablar o proponer el liderazgo por encima de la autoridad o el poder. El liderazgo es una herramienta fundamental para no solo dar instrucciones, sino para saber dar un seguimiento, motivar y dar retroalimentaciones para influir en el comportamiento de quienes integran las organizaciones.

1.2. Tipos de Liderazgo

Aunque el liderazgo no es un concepto nuevo en el entorno organizacional, con el transcurso del tiempo se han identificado diversos estilos de liderazgo que se destacan por su énfasis en la integración de la empatía y la comprensión. En este caso, se hablará de liderazgo transformacional, participativo y inspiracional. Estos liderazgos se relacionan entre sí por sus objetivos como lo es la motivación y el compromiso, el desarrollo personal, la colaboración, y la inspiración.

1.2.1. Liderazgo transformacional

Este tipo de liderazgo ha cobrado fuerza en las últimas décadas debido a la evolución misma de la cultura organizacional y sus necesidades. Actualmente la sociedad busca formas distintas de gestión de personal que van más allá de únicamente dirigir. Por lo cual el liderazgo transformacional surge como una alternativa funcional frente a las nuevas exigencias del mundo empresarial.

Las organizaciones que se manejan bajo los preceptos de la teoría de liderazgo transformacional buscan generar mucho más que resultados, el crecimiento de sus colaboradores tanto como individuos como actores fundamentales en la misma (Alcázar, 2020). Para que este liderazgo funcione, el líder deberá tener las siguientes características: un carácter magnético, colaboración colectiva, facultades creativas, innovador, íntegro y un buen orientador de personas (Bracho, 2013). Estas virtudes le

permitirán poner en marcha un liderazgo que genere una estimulación intelectual para sus colaboradores, un sentimiento de pertenencia, inspiración y empatía. Debido a esto, el liderazgo transformacional permite que existan cambios organizacionales más profundos en beneficio de la empresa y de los individuos que la integran. A través de la inspiración a sus seguidores para generar cambios y crecimiento, promoviendo un ambiente de trabajo saludable basado en valores éticos (Vidales, 2024). Esto motiva a los colaboradores a seguir el ejemplo del líder, desarrollando su potencial y comprometiéndose con las metas organizacionales.

1.2.2. Liderazgo participativo

El liderazgo participativo supone rasgos bastante similares al modelo transformacional, sin embargo, este agrega la importancia del involucramiento de los colaboradores en la mayoría de los procesos que se dan dentro de la empresa. Francois Delpierre (2009) afirma que los líderes participativos incluyen a la comunicación como una herramienta crucial para la interacción entre sus colaboradores. Desde la apertura en la toma de decisiones hasta la delegación de funciones siempre y cuando prime el diálogo.

Cuando se habla de liderazgo participativo puede ser fácil confundirlo con otros modelos de liderazgo, sin embargo, la confianza y la autoadministración son los actores diferenciales de esta dinámica organizacional (Delpierre, 2009). Esto quiere decir, que el rol del líder es ser un guía para los colaboradores, el cual brinda información, apoyo y espacios de conversación para que estos puedan desenvolverse con autonomía y alcanzar los objetivos planteados.

1.2.3. Liderazgo inspiracional

Dentro de los muchos modelos de liderazgos empresariales, se encuentran el inspiracional. Este modelo sobrepasa los aspectos fundamentales de un líder, y se enfoca en influir en la transformación de las personas (Barriga, 2019). En este caso, las

personas que colaboran en un entorno donde el liderazgo inspiracional está vigente, son motivadas a no solo formar parte de un equipo y dar resultados, sino a estar comprometidas con el propósito, la misión, la visión y valores de los objetivos por alcanzar. De esta manera, al obtener resultados positivos, los colaboradores se sienten parte integral de ese éxito.

Además, el uso de la inspiración como un instrumento de liderazgo puede solidificar las convicciones de quienes la reciben, en este caso el personal de una organización. Así como también, se busca inspirar en ellos la percepción de estar inmersos en un entorno laboral innovador que fomente la creatividad y les brinde amplias oportunidades de desarrollo tanto profesional como personal (Pons et al., 2012).

1.3. Gobierno Corporativo

El término gobierno corporativo surge tras varios escándalos y crisis financieras que tomaron lugar a inicios de los años 90 en algunos países europeos, no obstante, cobró mayor fuerza y relevancia durante la última década (Konja y Flores, 2008). Dichos escándalos incluían acciones no éticas e ilegales por parte de grandes corporaciones de Europa que representaban un poder económico importante para la región. Debido al desvelamiento de estas malas prácticas empresariales que perjudicaron no solo la reputación de las organizaciones involucradas sino a las economías de muchos países, se plantearon los Principios de Gobierno Corporativo del G20. Esta congregación agrupa representantes políticos y económicos de 19 países del mundo con el fin de discutir los temas más relevantes de la agenda internacional para llevar a cabo acuerdos mutuos (Merke y Zaccato, 2018).

Los principios del gobierno corporativo tienen como objetivo garantizar que las empresas operen de manera ética tras el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables. Además, se distinguen las necesidades y derechos de quienes las conforman

las organizaciones ya que se comprende que su éxito depende de la colaboración de su personal (OCDE, 2016).

Por este motivo, el gobierno corporativo está estrechamente ligado con las dinámicas establecidas entre los integrantes de una empresa y su desempeño como institución (Lefort, 2003). Esto quiere decir que el gobierno de una empresa garantiza su operación y administración ética y responsable; tras el establecimiento de prácticas, políticas y procesos para dirigir la organización en pro de todas las partes involucradas.

La importancia de los gobiernos corporativos en la gestión organizacional es clave debido a que equilibra los intereses de todas las partes, promoviendo una gestión responsable y basada en los derechos de sus colaboradores como también de stakeholders externos.

En este caso, el gobierno corporativo actúa como un agente regulador de las prácticas internas y externas de las organizaciones. Galarza (2021) plantea ciertos fundamentos que enfatizan esta estructura que velan por la protección de derechos de todos los niveles de personal de la empresa, la reparación de daños tras incumplir este precepto y destacar la colaboración con el fin de aumentar los resultados favorables de la organización. Al implementar gobiernos corporativos en la gestión de las organizaciones se evidencia la necesidad clara y oportuna de abordar cualquier interacción interna a través de estrategias administrativas y de comunicación efectivas.

1.4. Empatía Organizacional

La empatía ha sido un fenómeno social que se ha posicionado en todas las áreas de estudio y que continúa siendo explorado para el beneficio de la construcción de sociedades más comprensivas. Esta habilidad cognitiva permite que los individuos puedan comprenderse pese a que sus contextos socioculturales y problemáticas sean totalmente distintas, desconocidas o incluso contrarias (Albiol, 2018). Al desarrollarla o

tenerla se pueden trascender barreras de diversidad y emprender caminos de entendimiento y solidaridad. Muñoz y Chaves (2013) afirman que esta puede surgir de manera inconsciente como una respuesta de reconocimiento frente a las emociones de otros. Es decir que, que esta reacción puede darse dependiendo de las características de personalidad y emocionales del individuo para poder conectar y de esta manera, identificar lo que afecta al otro para crear un vínculo de conciencia mutua. Este proceso cognitivo-conductual se ha explicado y sustentado en varios estudios y teorías los cuales mencionan la empatía surge debido a las neuronas espejo que forman parte del cerebro humano. Moya et al. (2010) menciona que estas no solo reconocen acciones, sino que también facilitan la comprensión del comportamiento de los demás, infiriendo intenciones futuras de manera automática. Por este motivo, las personas con niveles altos de empatía muestran una mayor activación en estas neuronas espejo que las personas con niveles bajos de empatía.

Por otro lado, es importante identificar que la empatía puede estar definida por situaciones o disposiciones. Rodríguez (2014) reitera la importancia de identificar la empatía situacional de la disposicional, debido a que la primera hace referencia a la capacidad de entender y compartir a una persona dependiendo del contexto de la situación; mientras que la segunda es mucho más generalizada y puede desarrollarse en diversas situaciones o personas.

Al examinar diferentes tipos de empatía revela la complejidad inherente del concepto. No se trata sólo de compartir los sentimientos de otra persona, sino de comprender las muchas partes involucradas en el proceso. Desde la empatía cognitiva hasta la emocional, cada variante proporciona una perspectiva única y profunda sobre cómo nos conectamos con los demás.

En este sentido, es muy importante estudiar los procesos cognitivos y conductuales que subyacen a la empatía porque nos permiten comprender cómo surge y se manifiesta en diferentes entornos, incluido el mundo organizacional. Llevar la empatía a este campo requiere que consideremos cómo las personas procesan y responden a los sentimientos y necesidades de otros. Esto incluye no sólo reconocer la diversidad de enfoques dentro del concepto de empatía, sino también comprender cómo aplicar eficazmente estos enfoques en entornos laborales para promover la cultura de la comprensión, cooperación y apoyo mutuo. En última instancia, al comprender mejor los mecanismos que impulsan la empatía, podemos aumentar su impacto positivo en el mundo organizacional y fomentar relaciones más sólidas y significativas entre los miembros de la comunidad laboral.

Al implementar la empatía en los entornos laborales, y fortalecer los vínculos laborales internos también se está solidificando el futuro de la empresa. Según Acosta (2021) las empresas que más invierten en el talento humano son las que prevalecen en el tiempo. Cuando se posiciona al recurso humano como una parte fundamental para el éxito de una organización, se buscan formas para fortalecerlo y mantenerlo en buen estado. Es crucial integrar la empatía dentro de las organizaciones como parte fundamental del enfoque en el personal. Al ejercer esta habilidad, se generan emociones positivas, facilitando un mayor entendimiento y desarrollo de la inteligencia emocional una participación más eficiente (Bustamante et al., 2014).

CAPÍTULO 2

2.1. ¿Qué se entiende como bienestar laboral?

En el mundo organizacional surge la conversación alrededor del bienestar laboral durante las últimas décadas, sin embargo, ha tomado mayor fuerza en los últimos años debido a los hallazgos de la psicología y las expectativas de los colaboradores sobre sus ambientes ocupacionales. Dichos hallazgos demuestran la importancia de construir como organizaciones un entorno de trabajo favorable para quienes lo conforman para mejorar su rendimiento.

Según Mafud (2016) el bienestar laboral se refiere a la condición o el efecto de las circunstancias relacionadas con el trabajo, la empresa o el empleo. Es decir que, la percepción de un entorno laboral dependerá de las condiciones que este provea a su público interno. Para lo cual, los líderes de las empresas deberán estar dispuestos basados en su cultura y clima organizacional, adoptar acciones en beneficio de sus empleados y su desempeño (Hernández et al, 2003). Estas acciones engloban la seguridad, estabilidad, reconocimiento y un entorno sano/positivo por parte de la organización. Todo esto siempre con el fin de no solo brindar un ambiente seguro para los colaboradores sino también para generar resultados que establezcan a la empresa o que la hagan despuntar en sus resultados comerciales (Herrera et al, 2017).

El bienestar laboral dependerá del modelo aplicado para su obtención los cuales se abstendrán al objetivo final de la empresa. Por un lado, existe el modelo de Warr planteado en 1987 que consiste en la evocación de sentimientos positivos de los colaboradores frente a sus condiciones laborales (Roa, 2019). Para lo cual se

consideran componentes físicos, mentales y emocionales que interactúan entre sí. Estos aspectos reflejan la capacidad para enfrentar desafíos laborales, mantener la motivación, equilibrar la independencia y la dependencia, manejar el estado emocional y mantener la coherencia en el comportamiento (Córdoba, 2009). Aunque inicialmente se consideraba el bienestar psicológico como un continuo bipolar, se sugiere un enfoque mucho más bidimensional que destaca la existencia de emociones y estados de ánimo distintos, como el placer y la activación, como dimensiones ortogonales (Córdoba, 2009).

Por otro lado, se tiene al modelo de Hackman y Oldham que propone ciertas características que influyen en la satisfacción y motivación de los empleados en su trabajo. Estas características incluyen la variedad de habilidades, que evitan la monotonía al ofrecer oportunidades para emplear diferentes capacidades; la identidad de la tarea, que permite a los trabajadores ver resultados tangibles y sentirse realizados; el significado de la tarea, que da valor y relevancia al trabajo realizado; la autonomía, que proporciona libertad y control en la ejecución de las tareas; y la retroalimentación, que permite ajustar el desempeño y mejorar continuamente (González, 1995). Estos elementos, cuando están presentes en el diseño de los puestos de trabajo, pueden impulsar la motivación intrínseca de los empleados y su satisfacción laboral.

Sin duda alguna, el bienestar laboral es un recurso importante para aquellas organizaciones que desean impulsar a sus colaboradores a tener una mejor experiencia laboral y que por ende los motive a mejorar su participación en las mismas. Para esto deberán elegir el modelo ideal para cada uno, y tener presentes que para obtener una percepción positiva de un entorno laboral se debe accionar de manera constante en beneficio de los colaboradores.

2.1.1. Factores del bienestar laboral

Al implementar acciones para la obtención del bienestar en contextos laborales es importante considerar los factores que existen alrededor de este. Según Samaniego (2024) estos factores se dividen en las cualidades distintivas de un empleo, prácticas de impulso para un mayor rendimiento, y el contexto ocupacional de los trabajadores.

Dentro del primero se incluye la autonomía, la diversidad de tareas asignadas que evitan la monotonía, impulsan la relevancia y el significado del trabajo realizado, así como la oportunidad de utilizar habilidades específicas. Por un lado, la autonomía hace referencia a la habilidad de los trabajadores para dirigir su entorno laboral (Faya et al, 2018), el cual aumenta su confianza como profesionales y por ende su satisfacción laboral. De igual forma, al no diversificar las tareas laborales de los trabajadores, decrementa su disposición de utilizar otros métodos de trabajo para optimizar su rendimiento llevándolo a automatizar su trabajo (Alfaro, 2016). Por otro lado, el reconocimiento adecuado de las responsabilidades asignadas eleva la autoestima de los colaboradores al sentirse valorados y aceptados, permitiéndoles expresarse, contribuir y comprender su importancia dentro de la organización (Parra, 2013). Al estimular estos factores en los colaboradores será mayor su involucramiento en la empresa y aportarán de manera personal al equipo.

El segundo factor destaca el trabajo colaborativo en equipo, la resolución conjunta de problemas, la incorporación de actividades recreativas y la presencia de sistemas de comunicación eficaces. Este aspecto no deberá únicamente basarse en compartir espacios físicos entre colaboradores sino compartir conocimientos y habilidades para finalmente alcanzar un objetivo en común (Malaver, 2023). Para lograrlo es necesaria la interdependencia positiva entre los miembros, donde el

esfuerzo individual beneficia a todos, promoviendo la autoestima y la percepción de utilidad. La división eficiente de tareas según capacidades refuerza la autoestima y la sensación de contribución. La responsabilidad, tanto individual como grupal, es esencial para mantener el enfoque en metas compartidas. Las habilidades sociales y la gestión interna del equipo son clave para resolver conflictos y lograr una colaboración efectiva (Saldaña, 2018).

Como últimos factores, se encuentran la estabilidad del empleo y la calidad de las relaciones con la gerencia. Estos dos elementos van de la mano debido a que al brindar estabilidad laboral estas garantizando entornos y relaciones a largo plazo como empresa con los colaboradores (Molinero, 2023). Cuando se da seguridad a los trabajadores es mucho más probable que estos se sientan bien con su ocupación en la organización, por lo que retribuirán con esfuerzos, conocimientos y habilidades específicas a su trabajo. De igual forma, si un clima organizacional se ve caracterizado por su estabilidad, al momento de vivir crisis externa es mucho más probable que los empleados sigan colaborando con normalidad y siendo leales a su lugar de trabajo (López y Mendoza, 2021).

2.2. Causas y efectos

El bienestar laboral es el resultado de diversas causas que influyen en el entorno de trabajo y en la experiencia de los empleados. A su vez, este bienestar tiene efectos significativos tanto a nivel individual como organizacional, impactando en la satisfacción, el compromiso, la productividad y la salud de los trabajadores, así como en la imagen y el desempeño general de la empresa.

Existen varias causas dentro que permiten gestionar dentro una organización el bienestar laboral de sus colaboradores, sin embargo, hay tres que son las más predominantes: ambiente de trabajo positivo, liderazgo efectivo, y compensación y

beneficios. Para varios autores existe una relación muy estrecha entre las emociones positivas y la satisfacción laboral (Maldonado y Yusit, 2013). Un ejemplo de esto es que, al percibir una emoción positiva como colaborador dentro de tu área de trabajo, es más probable que desarrolles habilidades comunicativas y sociales para aumentar la productividad en tu equipo (Blanc et al, 2010).

También al liderar una organización se debe equilibrar la carga laboral de los colaboradores, debido a que fuera de esta tienen otras responsabilidades. Muchas veces por aumentar la productividad, muchos empleadores terminan con trabajadores en estado de burnout. Esto quiere decir que se produce una baja en el desempeño laboral, agotamiento emocional que impide brindar un esfuerzo adicional, una despersonalización alta y el desarrollo de actitudes negativas (Méndez, 2019).

Otra causa importante del bienestar laboral es el empoderamiento y la participación de los colaboradores. Al empoderar a los trabajadores se envía una señal de confianza su potencial y habilidades, aumentando su iniciativa de generar resultados positivos para la empresa (Román et al, 2016).

Tras analizar las causas es importante determinar qué efectos tienen estas en los entornos laborales. Según un estudio realizado por Mañas et al (2007) cuando existe mayor satisfacción laboral los niveles de compromiso de los colaboradores aumenta. Por lo cual es necesario que al implementar planes de acción sobre bienestar y satisfacción laboral sean efectivos para aumentar las ventajas de un buen work engagement.

Asimismo, el bienestar laboral refuerza la productividad de los colaboradores, mejora la retención y atracción de personal, disminuye el porcentaje de ausentismo y potencia la reputación (Granados, 2011).

Al fortalecer la productividad de los colaboradores, se crea un entorno en el que las tareas se realizan con mayor eficiencia y calidad, lo que contribuye directamente a la consecución de metas y objetivos empresariales de manera más efectiva. Esta mayor productividad no solo beneficia a la empresa en términos de resultados y rentabilidad, sino que también puede generar un clima laboral más satisfactorio y motivador para los empleados. Según una investigación realizada por Zuluaga y Castellanos (2023) fomentar un entorno laboral saludable en el ámbito profesional conlleva a un incremento en la eficiencia, a la mejora de las interacciones entre los individuos dentro de la organización y al desarrollo de una organización innovadora.

Además, las empresas que invierten tiempo y recursos al bienestar de sus empleados tienen un nivel mayor de retención de personal y de atraer a nuevo personal capacitado, ya que estos se sienten valorados y tienen mayores niveles de satisfacción en su trabajo. Al mismo tiempo, esta preocupación por el bienestar también atrae a nuevos talentos que buscan un ambiente laboral saludable y motivador.

En cuanto a la disminución del ausentismo, el bienestar laboral contribuye a reducir las tasas de faltas y licencias médicas. Un ambiente de trabajo positivo y saludable promueve la salud general de los empleados, reduciendo las faltas recurrentes por supuestas enfermedades y ausencias relacionadas con el trabajo. Esto, a su vez, garantiza una mayor continuidad en las operaciones de la empresa y evita interrupciones que puedan afectar la productividad y el rendimiento general (Cabrera et al, 2017).

2.3. Stakeholders en las organizaciones

En las organizaciones, la comunidad interna juega un rol esencial en el mantenimiento y promoción del bienestar en el lugar de trabajo. Los stakeholders hacen referencia a una persona o un conjunto de personas que forman parte de una empresa o que tiene un interés significativo en esta (Calvopiña y Barba, 2021). Estos grupos objetivos

incluyen empleados, directivos, grupos de trabajo y comités internos que tiene un interés directo en el entorno laboral, la satisfacción laboral y la calidad de vida en la empresa. Gestionar eficazmente estas audiencias internas es crucial para plantear un ambiente saludable, fomentar la colaboración y el compromiso y mejorar la productividad y el desempeño organizacional.

Los stakeholders internos pueden dividirse en varios segmentos, cada uno con implicaciones directas en el bienestar laboral. En primer lugar, se encuentran los colaboradores y su bienestar emocional, físico y psicológico que influyen en su desenvolvimiento y compromiso con la organización. Los líderes y directivos también son clave, debido a que el tipo de liderazgo, gestión empresarial, aplicación de soft skills para el apoyo de sus empleados impactan en el clima laboral y en la percepción de la equidad en el ámbito laboral.

Igualmente, los equipos de trabajo y comités internos juegan un papel importante al identificar las necesidades y al implementar medidas para enriquecer las emociones de los empleados frente a su ocupación dentro de la empresa. Los sindicatos o asociaciones organizacionales son públicos internos que representan los intereses personales y profesionales de los trabajadores en las condiciones laborales, beneficios y políticas de las empresas que definen el bienestar laboral.

Gestionar de manera adecuada estos públicos permite determinar canales de comunicación efectiva, ya sean formales o informales; promocionar la colaboración y el compromiso, garantizar programas y políticas de bienestar efectivos, y promover un ambiente inclusivo y motivador. El cuidado hacia los stakeholders internos son primordiales para solidificar la cultura de la organización que este caracterizada por el bienestar de sus colaboradores y niveles elevados de satisfacción y rendimiento organizacional.

CAPÍTULO 3

3.1. Comunicación Interna

La comunicación interna es vital en el entorno organizacional, puesto que incide profundamente en cada uno de los aspectos de la organización, desde productividad hasta la toma de decisiones como también en el clima laboral. Su relevancia radica en su capacidad para facilitar la circulación de información dentro de la empresa, promover la cohesión entre los miembros del equipo y emparejar los objetivos individuales con los organizacionales. Desde tiempos inmemoriales, la comunicación interna ha sido un elemento esencial en el funcionamiento de las organizaciones, ya que está estrechamente ligada a la coordinación de actividades, la resolución de conflictos y el mantenimiento de relaciones laborales saludables (Pinillos, 1995).

La efectividad de la comunicación interna se ve reflejada en la transparencia de la información, la claridad en las expectativas y la construcción de relaciones de confianza entre los empleados y la dirección. Cuando la comunicación interna se gestiona de manera estratégica, puede impulsar la innovación, la creatividad y la adaptabilidad organizacional, permitiendo a la empresa responder de manera ágil a los cambios del entorno.

No obstante, el desafío reside en mantener una comunicación interna efectiva en un mundo empresarial cada vez más retador, cambiante y diverso. Esto requiere un enfoque proactivo que considere las necesidades e intereses de los diferentes stakeholders de la organización. Además, es crucial utilizar diversos canales de comunicación, tanto formales como informales, para que el mensaje cumpla su propósito.

La comunicación interna es definida por varios autores de diversas maneras, algunos resaltan su importancia para construir un reputación y ambiente laboral

confiable para quienes lo conforman (Brandolini et al., 2009); mientras que otros autores asocian a la CI con las acciones concretas que implementa una organización para incrementar la participación de los colaboradores (Aloy et al., 2014). Sin embargo, existe un consenso general en torno a su enfoque centrado en las relaciones humanas. Esta teoría examina las diversas perspectivas que emergen dentro de una estructura organizacional, con el propósito de definir el entorno laboral y establecer objetivos compartidos (Verazzi y Cuenca, 2018). En última instancia, la comunicación interna se erige como un pilar fundamental para promover la cohesión organizacional y el logro de metas comunes, fortaleciendo así el tejido social y el desempeño colectivo

A partir de estos conceptos teóricos donde se identifican las diferentes características generales de la Comunicación Interna, es importante abordar las complejidades de esta, cuando se ajustan a las diferentes formas en que funcionan y se manejan las organizaciones. Dicho esto, existen dos maneras distintas en que la Comunicación Interna se puede enfocar: la unilateral en la cual la dirección siempre es hacia los empleados, y la que promueve la participación de todos los integrantes de la empresa, fomentando un diálogo bidireccional y horizontal (Capriotti, 1998). Mientras que la primera se basa en informar a través de medios unidireccionales como revistas internas o tableros de anuncios, la segunda implica involucrar a todos en el intercambio de ideas y sugerencias, transformando la comunicación en un proceso interactivo y colaborativo.

La primera tiene rasgos mucho más formales, es decir, está determinada por procesos estructurados e inquebrantables, protocolos y una gestión vertical (Verazzi y Cuenca, 2018). Esta refleja claramente a una organización jerarquizada, donde la toma de decisiones y la dirección de la información están concentradas en los niveles altos. Los colaboradores, en este contexto, suelen desenvolver un papel pasivo en la

comunicación, limitándose a recibir instrucciones y noticias de manera unidireccional. Esta dinámica puede generar una sensación de falta de participación e involucramiento por parte de los empleados, así como dificultades para compartir ideas, retroalimentar procesos y mantener un diálogo abierto.

Por otro lado, se encuentra la CI con un enfoque humanístico, participativo y bidireccional. Los individuos que conforman la organización tienen una mayor apertura de comunicarse con los líderes de su área, y se les fomenta a colaborar más allá de lo que se les solicita su cargo. Puesto que, las empresas que tienen este enfoque buscan fomentar la creatividad, el sentimiento de pertenencia y la motivación de sus empleados (Verrazi y Cuenca, 2018). Esto es crucial para las organizaciones debido a que genera mayor fidelidad y compromiso laboral. Según Álvarez (2007) en la actualidad, existe una tendencia evidente por parte de los colaboradores de formar parte de climas organizacionales donde premie la bidireccionalidad.

Finalmente, lo que la comunicación interna siempre busca es alinear las metas profesionales y personales de quienes integran con los objetivos planteados de la organización (Verazzi y Cuenca, 2020). Esto implica un proceso continuo de conexión entre las aspiraciones personales y profesionales de los empleados con los objetivos planteados por la empresa. Al establecer canales efectivos de comunicación, se busca crear un ambiente donde los empleados comprendan cómo su trabajo contribuye al éxito general de la organización y se sientan motivados para alcanzar tanto sus metas personales como los objetivos corporativos.

3.2. Comunicación organizacional

La comunicación organizacional es elemental para entender y analizar los procesos y prácticas comunicativas en las organizaciones contemporáneas. Sirve como una lente a través de la cual podemos examinar y comprender los diversos fenómenos que ocurren

dentro de una empresa, desde la transmisión de información hasta la construcción de relaciones y la toma de decisiones (Escobar y Gomez, 2015).

Muchos expertos en el área consideran que la comunicación en las organizaciones es únicamente el flujo de comunicación entre individuos de las empresas (Escobar y Gomez, 2015). Mientras que otros la describen como algo mucho más complejo, como una acción mediante la cual los individuos recopilan datos relevantes sobre su entidad y las modificaciones que experimenta (Fajardo y Flórez, 2016). Es decir que, al compartir estos datos, se promueve un intercambio de información que no solo optimiza el desempeño organizacional, sino que también posibilita la comprensión y la transmisión de las normas de comportamiento y los principios que la impulsan. También se denomina a la comunicación organizacional como un área de conocimiento que valora las relaciones internas y externas de la organización, para promover estrategias y tácticas que optimicen la difusión de información (Fajardo y Flórez, 2016).

Por lo cual, es importante definir qué tipo de comunicación regirá los procesos y las interacciones sociales dentro de la organización. La comunicación elegida por cada empresa se alinearán siempre a sus rasgos culturales y objetivos organizacionales. Existe la comunicación formal que se caracteriza por estar sujeta a una estructura reglamentaria, y puede ser ascendente, descendente, diagonal u horizontal (Castro, 2014).

3.2.1. Comunicación formal ascendente

La comunicación formal ascendente está direccionada desde los niveles inferiores hacia los superiores de la entidad organizacional (Valdez et al., 2008). Esto quiere decir que, es utilizada por los empleados para comunicar ideas, problemas, sugerencias o informes de progreso a sus superiores directos o a niveles gerenciales más altos. A

través de canales establecidos y estructurados dentro de la organización, como por ejemplo informes, memorandos, reuniones formales, entre otros.

3.2.2. Comunicación formal descendente

La comunicación formal descendente es la más utilizada dentro del mundo empresarial debido a que es la forma tradicional de manejar el liderazgo dentro de las organizaciones. Su comunicación va de arriba hacia abajo, es decir, que la información es enviada desde la gerencia hacia los colaboradores (Pérez, 2012). La comunicación formal descendente es esencial para salvaguardar que todos los miembros del equipo estén sincronizados con las reglas y políticas de la organización, y para proporcionar claridad y dirección en cuanto a las expectativas y responsabilidades laborales.

3.2.3. Comunicación formal diagonal

Los colaboradores en su mayoría siguen protocolos de comunicación en cada departamento de la empresa, sin embargo, en la comunicación diagonal este precepto cambia. Esto se debe a que quienes integran diferentes áreas de la organización pueden transmitir información a otras áreas (Chuchón, 2019). Aunque la comunicación diagonal puede romper con la estructura de autoridad tradicional, es necesaria para facilitar la colaboración, la resolución de problemas y la toma de decisiones efectivas en la organización. Sin embargo, debido a que no sigue estrictamente la línea de autoridad, puede llegar a ser menos común o requerir aprobaciones adicionales para garantizar la coherencia con las políticas y los objetivos organizacionales.

3.2.4. Comunicación formal horizontal

Esta comunicación hace referencia a la interacción entre personas en una organización que ocupan el mismo nivel jerárquico o similar (Castro, 2014). Este tipo de comunicación se da entre colegas que no tienen una relación de superioridad o

subordinación directa. Por lo que, la información se transmite de manera estructurada y siguiendo los protocolos establecidos por la organización. Aunque es menos rígida que la comunicación formal vertical, que se da entre niveles jerárquicos diferentes, la comunicación formal horizontal aún sigue ciertas normas y pautas para mantener la profesionalidad y la eficacia en la emisión de información dentro de la empresa.

3.3. Relación de la comunicación con las organizaciones

La comunicación tiene una gran implicación en el desarrollo de las organizaciones, siendo un elemento clave para su éxito y eficiencia. En toda empresa, se desarrolla un proceso de comunicación continuo que influye en todas las áreas de operación. No obstante, no todas las organizaciones le otorgan la debida prioridad ni la gestionan de manera efectiva para su propio beneficio. Por consiguiente, se hace necesario un enfoque profesional y específico para asegurar que este proceso se desarrolle de manera fluida y sea aprovechado plenamente para alcanzar los objetivos de la organización (Saab, 2015).

Al gestionar una buena comunicación dentro de las organizaciones, se pueden lograr objetivos internos para luego alcanzar los objetivos externos o comerciales. Aquí entra en juego el clima y la cultura organizacional y como esta se proyecta de manera inmediata en los resultados de la empresa (Saab, 2015).

En segundo lugar, al implementar una comunicación abierta y transparente se crea un ambiente de confianza y cooperación donde los empleados se sienten valorados y escuchados. Cuando los líderes y gerentes se comunican eficazmente con sus equipos, los empleados se sienten más conectados con la visión y los objetivos de la empresa. Además, la comunicación organizacional ayuda a construir una cultura corporativa sólida y coherente. Cuando los rasgos culturales de una organización se comparten periódicamente a través de varios canales de comunicación, los empleados desarrollan

un sentido compartido de identidad y alineación con los valores de la empresa.

Incrementa el sentido de pertenencia y compromiso con la organización (Lobo, 2011).

Asimismo, en un entorno empresarial dinámico y competitivo, la eficiencia y la creatividad son esenciales, y la comunicación eficaz es crucial. En primer lugar, la comunicación abierta y transparente puede identificar nuevas formas de resolver problemas y mejorar los procesos existentes, facilitando el intercambio de ideas entre empleados y departamentos. Este flujo constante de ideas y sugerencias ayuda a estimular la exploración de soluciones creativas y originales, impulsando así la innovación. (Bernal y Rodríguez, 2019).

Además, la retroalimentación constructiva proporcionada en forma de comunicación clara y específica permite a los empleados identificar áreas de mejora y desarrollar nuevas soluciones de manera proactiva. Al recibir comentarios de los gerentes y compañeros de equipo, los empleados pueden abordar los desafíos desde diferentes perspectivas y enriquecer el proceso de innovación. La comunicación eficaz también promueve la colaboración interdisciplinaria porque reúne a personas con diferentes habilidades y orígenes para trabajar en un proyecto común.

La comunicación organizacional no solo es una herramienta importante para potenciar el rendimiento de la empresa y promover la innovación, sino que también repercute en la construcción y fortalecimiento de la cultura de la empresa. La forma en que una organización se comunica con sus empleados, clientes y otras partes interesadas, y los valores promovidos a través de esas comunicaciones, dan forma a su identidad cultural y definen su lugar en el negocio. Por lo tanto, comprender y gestionar eficazmente la comunicación es clave para construir una cultura organizacional sólida y cohesiva que inspire a los empleados, impulse el crecimiento y garantice el éxito a largo plazo de la empresa.

3.4. Cultura organizacional

La cultura organizacional es mejor conocida en el mundo empresarial como un conjunto de individuos que forman parte de una organización y que se encuentran inmersos en redes de significados compartidos (Belalcázar, 2012). Estas redes se materializan en actividades específicas que se crean, comunican y aceptan entre los miembros de la organización. Por lo tanto, se enfatiza la importancia de adoptar una nueva perspectiva para analizar las organizaciones como procesos de construcción social, enfoque que se concreta en el concepto de cultura organizacional.

La cultura de una empresa representa la manera en que funciona, los patrones de comportamiento y gestión que aplica en su día a día, los objetivos que se plantea a corto y largo plazo, y sus proyecciones como organización en el futuro (Gan y Berbel, 2011). Esta se hace evidente en situaciones como la observación de las dinámicas entre superiores y subordinados, así como en el estudio de las interacciones de la organización con su entorno externo, que incluye sus conexiones con otras entidades, su manera de tratar al público y sus relaciones con las autoridades y organismos gubernamentales (Inter-American Development Bank, 2005). A través de estos análisis, es posible deducir los patrones culturales predominantes y su impacto en el funcionamiento general de la organización.

La relación entre una buena cultura organizacional y el éxito de una empresa es bastante estrecha. Existen estudios que demuestran que al mejorar e invertir en una buena cultura organizacional, surgen cambios positivos en el entorno laboral y en los resultados de la empresa. Según Bejarano y Silva (2017) esta afecta directamente a la identidad de la organización y su fuerza es un factor determinante en la colaboración, el engagement y la productividad de los colaboradores. Igualmente, afecta la manera en que la organización aprende y la interacción comunicativa que tiene lugar dentro de ella.

Por lo que, en el ámbito organizacional, el liderazgo efectivo es un elemento indispensable, al igual que la comunicación. Debido a que, la capacidad de un líder para establecer y mantener una comunicación clara y abierta será de suma importancia a la hora de transmitir ideas, expectativas y comentarios al equipo. Este flujo bidireccional de información no sólo fortalecerá las relaciones, sino que también creará un ambiente fundamentado por la transparencia y la confianza. Al utilizar prácticas de comunicación efectivas en el liderazgo se podrá fomentar una cultura organizacional que valore la colaboración y la innovación. Por tanto, la comunicación se convierte en un pilar integrado en el liderazgo que no sólo rige, sino que refleja y refuerza los valores y objetivos estratégicos de la organización.

CAPÍTULO 4: Campaña de comunicación “A Un Clic de Conectar”

4.1. Concepto de la campaña

La campaña *A Un Clic de Conectar* responde a la necesidad urgente de fomentar el liderazgo empático en las organizaciones, destacando su impacto positivo tanto en la comunicación interna como externa. Desde un enfoque académico, busca cerrar la brecha de conocimiento existente sobre los beneficios de este tipo de liderazgo, entre ellos, la mejora del clima organizacional, la retención del talento y la fidelización de clientes. Estos factores se han identificado como esenciales para que las empresas puedan prosperar en un entorno cada vez más competitivo.

En términos de sostenibilidad, la campaña se alinea con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 3 (Salud y Bienestar), al promover prácticas que mejoran el ambiente laboral, reducen el estrés organizacional y fomentan una comunicación empática y saludable. Asimismo, se conecta con el ODS 11 (Ciudades y Comunidades Sostenibles), al fomentar entornos laborales y digitales más inclusivos, resilientes y sostenibles, donde la comunicación empática fortalece no solo las relaciones internas, sino también el

impacto positivo en las comunidades externas. El liderazgo empático contribuye al bienestar emocional de los colaboradores, fortaleciendo relaciones laborales positivas y reduciendo factores de riesgo psicosocial en los entornos de trabajo. Además, se alienta a las organizaciones a priorizar el bienestar integral de sus equipos como base para un desempeño sostenible.

Desde el ámbito social, la campaña aborda un problema crítico: la desconexión emocional y comunicativa que afecta a las organizaciones. La falta de empatía no solo repercute en el bienestar de los empleados, sino también en la confianza de los stakeholders. *A Un Clic de Conectar* busca revertir esta situación promoviendo el liderazgo empático como una práctica que fomenta relaciones de confianza y colaboración, impactando positivamente tanto a nivel interno como en la percepción externa de las empresas.

Por último, desde la perspectiva comunicacional, la campaña impulsa la transformación de las estrategias digitales, posicionando al liderazgo empático como un elemento clave para lograr mensajes auténticos, transparentes y humanizados. En un entorno digital donde los públicos buscan interacciones genuinas, esta propuesta permite a las empresas construir relaciones sostenibles a largo plazo, fortaleciendo su imagen corporativa y generando un impacto social significativo.

4.2. Metodología cualitativa

Este informe cualitativo detalla los resultados, métodos, hallazgos y conclusiones de una investigación centrada en el liderazgo empático aplicado a la comunicación digital, tanto interna como externa, en las empresas. La campaña "A un clic de conectar" tiene como objetivo empoderar a empresas o emprendimientos de todos los tamaños para liderar espacios digitales con empatía.

Se utilizaron entrevistas cualitativas para explorar las experiencias y perspectivas de expertos en marketing digital y psicología organizacional. Los entrevistados fueron:

- Mauricio Zúñiga, CEO de The Spot Studio y estrategia digital.
- Bethania Berssay, CEO de Double B Studio Creativo, experta en marketing digital.
- Juan Daniel Torres, psicólogo organizacional y consultor empresarial.

Las entrevistas virtuales se estructuraron con preguntas abiertas para profundizar en cómo el liderazgo empático puede aplicarse en la comunicación digital.

Para complementar la investigación cualitativa, se realizó un análisis de medios y campañas de comunicación relevantes que exploran la empatía en la comunicación empresarial y digital.

· "La importancia de la empatía en el lugar de trabajo" (Mucho Mejor Ecuador, 2019): Fue una campaña resalta cómo la empatía entre líderes y empleados contribuye al bienestar organizacional y a la productividad.

· Programa de liderazgo "Liderando Ecuador 2024": Este programa enfocado en la formación de líderes en Ecuador refuerza la importancia de la empatía y la comunicación efectiva para generar bienestar y equipos comprometidos.

- Evento "WebCongress Quito 2024": Enfocado en marketing digital, este evento aborda las tendencias digitales y la necesidad de estrategias empáticas y auténticas en la interacción con la audiencia. Refuerza la importancia de la autenticidad y adaptabilidad en la comunicación digital, principios también destacados por los entrevistados.

4.2.1. Resultados Importantes

- **Liderazgo empático en el entorno organizacional:** Juan Daniel Torres destacó que los líderes empáticos generan una cultura organizacional positiva, donde los empleados se sienten valorados y motivados. Este enfoque fomenta una comunicación abierta tanto con los empleados como con los clientes, fortaleciendo las relaciones internas y externas.
- **Comunicación empática en redes sociales:** Tanto Mauricio Zúñiga como Bethania Berssay subrayan que la empatía es crucial para crear conexiones genuinas entre las marcas y su audiencia en redes sociales. Las empresas deben escuchar activamente y responder a las necesidades de sus seguidores para generar comunidades leales y comprometidas.
- **Autenticidad en la comunicación digital:** Mauricio Zúñiga resaltó que la autenticidad es clave para construir relaciones genuinas con los usuarios. La constancia en la creación de contenido auténtico refuerza la transparencia y cercanía que los seguidores valoran.
- **Adaptabilidad en las estrategias digitales:** Ambos expertos coincidieron en que la adaptabilidad es esencial en el entorno digital cambiante. Bethania recomendó revisar constantemente las métricas, mientras que Mauricio sugirió ajustar las tácticas cuando no se alcanzan los resultados esperados, para mantener una conexión efectiva con la audiencia.

4.2.2. Análisis de medios

El análisis de campañas de comunicación reveló que, aunque existen varias iniciativas centradas en el liderazgo, como las campañas de "Liderando Ecuador" y "La importancia de la empatía en el lugar de trabajo", ninguna de ellas aborda la empatía y la comunicación digital de manera integral como lo hace la campaña "A un clic de conectar". Otras campañas tienden a enfocarse en aspectos específicos, como el

desarrollo del liderazgo o la capacitación en medios digitales, pero no integran estos elementos de forma cohesiva para promover un liderazgo empático en el entorno digital.

4.2.3. Conclusiones

Los hallazgos de esta investigación subrayan la relevancia de combinar el liderazgo empático con estrategias de comunicación digital para generar un impacto significativo en las organizaciones. Mientras que otras campañas se centran en aspectos aislados del liderazgo o la comunicación, "A un clic de conectar" destaca por su enfoque integral que abarca la empatía, autenticidad y adaptabilidad, convirtiéndose en un modelo a seguir para crear relaciones más profundas y sostenibles con las audiencias en el entorno digital.

Las organizaciones que adopten este enfoque holístico estarán mejor posicionadas para no solo mejorar la productividad y satisfacción interna, sino también para fortalecer su presencia digital y fidelidad de sus clientes.

4.3. Diseño, Planificación y ejecución de la campaña

4.3.1. Concepto de la campaña

La campaña *A Un Clic de Conectar* busca promover el liderazgo empático como un pilar esencial para transformar la comunicación interna y externa en las organizaciones. El objetivo es posicionar este enfoque como un diferenciador clave en la construcción de vínculos genuinos y sostenibles, especialmente en el entorno digital, donde la autenticidad y la empatía son altamente valoradas. La campaña destaca cómo un liderazgo empático puede mejorar las relaciones dentro de las empresas, así como la conexión con los stakeholders externos, creando una cultura organizacional más inclusiva y transparente.

4.3.2. Identidad Visual

El logo de *A Un Clic de Conectar* utiliza una flecha en movimiento para simbolizar el avance continuo hacia una comunicación más humana, empática y transformadora, tanto dentro como fuera de las organizaciones. La flecha representa el dinamismo de los líderes empáticos, quienes inspiran conexiones auténticas y lideran el cambio en entornos digitales y organizacionales. Este movimiento constante refuerza la idea de progreso, evolución y el impacto positivo que cada clic puede generar en las comunidades.

Los colores del logo también reflejan la esencia de la campaña. El naranja simboliza la energía, la creatividad y el entusiasmo que impulsa a los líderes y organizaciones a conectar de manera auténtica. Además, evoca calidez y cercanía, cualidades fundamentales de la empatía en la comunicación. Por otro lado, el morado representa la transformación, el liderazgo y la innovación, destacando el carácter estratégico y visionario de la campaña. También transmite valores como la inclusión y el compromiso con el desarrollo sostenible.

En conjunto, la flecha en movimiento y los colores naranja y morado encapsulan la esencia de *A Un Clic de Conectar*. Son un reflejo de una iniciativa vibrante, transformadora y profundamente humana que lidera el camino hacia un futuro más empático, conectado y sostenible.

4.3.3. Mapa de Públicos y Aliados Estratégicos

El mapa de públicos de la campaña *A Un Clic de Conectar* fue cuidadosamente segmentado para maximizar su impacto y alcance. Los públicos principales incluyeron a emprendedores, quienes representan un grupo clave al buscar herramientas para fortalecer sus marcas y liderar desde la empatía; empresas medianas y grandes, interesadas en mejorar sus estrategias de comunicación tanto interna como externa; y

medios de comunicación, fundamentales para amplificar el mensaje de la campaña. En esta última categoría se involucraron aliados como Radio Ponte Once, Radio La Mega, Revista Elements, Mujer 360 y Radio Cocoa, quienes ayudaron a posicionar los valores y objetivos de la campaña en diversas audiencias.

Adicionalmente, los aliados estratégicos desempeñaron un rol crucial en la ejecución de las actividades. Grupo Danec, con su fuerte compromiso con el desarrollo social, y la Asociación Red de Mujeres Líderes, enfocada en el empoderamiento de emprendedoras, aportaron plataformas de colaboración que permitieron realizar capacitaciones y talleres, consolidando el mensaje de liderazgo empático en diversos sectores. Esta segmentación y colaboración estratégica garantizaron que la campaña llegará a los públicos adecuados con un impacto significativo.

4.3.4. Planificación de la Campaña

La matriz de objetivos de *A Un Clic de Conectar* está diseñada para guiar el desarrollo de la campaña a través de fases clave que aseguren un impacto progresivo y duradero. Cada fase se centra en un objetivo específico que se complementa con estrategias y tácticas claras para alcanzar a los públicos objetivo. Desde generar expectativa en el ámbito digital, pasando por la creación de contenidos educativos que sensibilicen sobre el liderazgo empático, hasta promover la inscripción en los talleres y capacitaciones, cada fase está alineada para crear un flujo constante de información y motivación.

4.3.5. Matriz de Objetivos de la Campaña *A Un Clic de Conectar*

Fase 1: Expectativa

- **Objetivo:** Crear curiosidad y anticipación sobre la campaña a través de publicaciones digitales que resaltan la importancia del liderazgo empático.

- **Estrategia:** Diseñar contenido breve y llamativo, como teasers y publicaciones en redes sociales, que introduzcan el tema central sin revelar todos los detalles.
- **Tácticas:**
 - Publicación de videos cortos en Instagram con frases inspiradoras, datos curiosos sobre liderazgo empático y estrategia digital.
 - Creación de historias con encuestas y preguntas interactivas para involucrar a la audiencia y generar expectativa.

Fase 2: Educativa

Objetivo: Informar y sensibilizar a los públicos objetivo sobre los beneficios del liderazgo empático en la comunicación interna y externa.

- **Estrategia:** Publicar contenido educativo y de valor en formatos atractivos para redes sociales.
- **Tácticas:**
 - Publicación de carruseles en Instagram con conceptos clave sobre liderazgo empático y estrategia digital.
 - Creación de reels y videos informativos.
 - Gestionar dinámicas de Q&A's en historias con expertos o influencers para brindar información relevante para el público.

Fase 3: Informativa (Talleres y capacitaciones)

- **Objetivo:** Difundir las actividades de capacitación de la campaña y motivar la inscripción de emprendedores y empresas a los talleres.
- **Estrategia:** Promocionar las fechas, temas y beneficios de los talleres a través de medios digitales y tradicionales.
- **Tácticas:**

- Publicación de posts en redes sociales con llamados a la acción claros para inscribirse en los talleres.
- Colaboración con medios aliados para amplificar el alcance del mensaje.

Fase 4: Recordación

- **Objetivo:** Consolidar el impacto de la campaña a través de eventos presenciales y digitales que celebre los logros y motive a la audiencia a continuar aplicando el liderazgo empático.
- **Estrategia 1:** Organizar un evento interactivo que combine actividades educativas, inspiradoras y de networking.
- **Estrategia 2:** Gestionar eventos digitales con expertos motivacionales y educativos.
- **Tácticas:**
 - Difusión del evento en redes sociales y medios de comunicación aliados para maximizar la asistencia.
 - Realización de dinámicas interactivas sobre liderazgo empático y comunicación digital.
 - Gestión de lives en Instagram dentro del perfil de la campaña.

Esta estructura asegura un flujo estratégico que lleva a los públicos desde la curiosidad inicial hasta la acción concreta y la consolidación del mensaje a largo plazo.

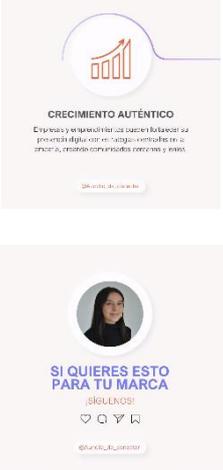
4.3.6. Planificación Digital

La planificación digital de *A Un Clic de Conectar* abarca un cronograma estratégico de contenidos que se implementó desde el 12 de septiembre hasta el 5 de diciembre, con el objetivo de mantener un flujo constante de información y engagement con los públicos objetivo. Este plan se centró en generar expectativas, educar sobre los beneficios del liderazgo empático, promover la inscripción a los talleres y

capacitaciones, y consolidar la campaña con la difusión del evento final. A través de publicaciones en redes sociales, videos interactivos, reels, carruseles, y colaboraciones con medios de comunicación aliados, se buscó mantener la atención y motivación de emprendedores, empresas y comunidades, maximizando el alcance y el impacto del mensaje de la campaña. Se gestionó una tabla de contenidos con fechas tentativas debido a que surgieron contenidos nuevos que se fueron sumando al mismo.

Contenido Visual	Fecha de Publicación	Fase de Campaña	Formato de contenido
	12/09/2024	Expectativa	Carrusel

 <p>¿TIENES UN EMPRENDIMIENTO O EMPRESA?</p> <p>Y NO SABES CÓMO CONECTAR CON TU AUDIENCIA?</p> <p>¡Mira esta historia!</p> <p>¡Suscríbete ahora!</p> <hr/>  <p>BIENVENIDO A UN CLIC DE CONECTAR®</p> <p>ACÍ TE ENSEÑAREMOS LOS BENEFICIOS DE LIBERAR ESPACIOS DIGITALES CON EMPATÍA.</p> <p>A TRAVÉS DE INFORMACIÓN Y TIPS QUE TE PERMITIRÁN CREAR MEJORES CONEXIONES CON TU AUDIENCIA.</p>	<p>14/10/2024</p>	<p>Expectativa</p>	<p>Historias</p>
 <p>3 RAZONES PARA SEGUIR A UN CLIC DE CONECTAR</p> <p>¿QUÉ ES UN CLIC DE CONECTAR?</p> <p>CONECTA CON CORAZÓN</p> <p>Para tener éxito a lo largo del tiempo, desde la empatía, experimenta la conexión humana con tu audiencia y su intención.</p> <p>¿QUÉ ES UN CLIC DE CONECTAR?</p> <p>HAZ CLIC Y PERDURA</p> <p>Desarrolla una comunidad en línea que genere mejores prácticas y conexiones que perduran más allá de un algoritmo.</p>	<p>22/10/2024</p>	<p>Expectativa</p>	<p>Carrusel</p>

			
	<p>05/11/2024</p>	<p>Educativa</p>	<p>Historias</p>

	06/11/2024	Educativa	Carrusel
--	------------	-----------	----------

<p>SI TE PERDISTE DE LA ENTREVISTA DE HOY</p> <p>Mírala en este enlace</p> 	12/11/2024	Informativa	Historias
<p>SI TE PERDISTE DE LA ENTREVISTA DE HOY</p> <p>Mírala en este enlace</p> 	18/11/2024	Informativa	Historias
<p>Lunes 25 de noviembre - 6:00 PM</p> <p>¿CÓMO IMPULSÉ MI EMPRENDIMIENTO A TRAVÉS DE REDES SOCIALES?</p>  <p>¡NO TE LO PIERDAS!</p> <p>@domenicocarrasco @gabrielavargas</p> <p>@AURKUCIC_DE_CONECTAR</p>	24/11/2024	Recordación	Historias

	26/11/2024	Recordación	Historias
---	------------	-------------	-----------

Figura 1. Autoría propia

4.3.7. Ejecución de la Campaña, Resultados e Impactos

Durante la ejecución de la campaña, se realizaron 5 talleres presenciales y virtuales con más de 500 participantes en total, en los que se abordaron temas sobre el liderazgo empático y sus beneficios tanto a nivel interno como externo.

En colaboración con Grupo Danec, se llevaron a cabo dos charlas presenciales durante el Experto Show, un evento de lanzamiento de su nueva línea de productos para cocineros. La primera charla, que marcó el inicio de la campaña, se realizó el 5 de septiembre en el Swissotel de Quito, con la intervención de Fernanda Paredes, estratega digital y profesora de la carrera de Comunicación de la Universidad San Francisco de Quito. La segunda charla se llevó a cabo el 12 de septiembre en el Sheraton Guayaquil, con Gabriela Vargas, creadora de la campaña, como ponente. Ambas charlas atrajeron un total de 500 personas (véase en anexo 1).

Posteriormente, en alianza con la Red de Mujeres Líderes, se iniciaron dos capacitaciones presenciales en sus instalaciones, dirigidas a mujeres emprendedoras. La primera capacitación comenzó el 16 de noviembre y la última se realizó el 3 de diciembre, con un total de 17 mujeres participantes. Además, se llevó a cabo una capacitación virtual con la participación de 26 personas. En cada una de estas

actividades, se profundizó en la aplicación del liderazgo empático en los emprendimientos, proporcionando herramientas prácticas para su implementación (véase en anexo 2).

Además, como resultado de la estrategia digital implementada, la campaña A Un Clic de Conectar alcanzó un impacto significativo en la plataforma de Instagram. Se lograron un total de 32,965 visualizaciones, alcanzando a 11,548 cuentas y generando 1,185 visitas al perfil. Además, 268 cuentas interactuaron activamente con el contenido, lo que refleja un alto nivel de participación. La campaña recibió 339 me gusta, 32 comentarios, 6 publicaciones guardadas y 51 compartidos, lo que demuestra un interés genuino y un efecto multiplicador, alcanzando a más personas a través de la interacción directa y el compartir contenido relevante (véase en anexo 3). Estos resultados evidencian el éxito de la estrategia digital en generar conciencia y engagement con el público objetivo.

Por otro lado, la gestión de medios de comunicación y relaciones públicas de A Un Clic de Conectar comenzó con un proceso de scouting exhaustivo, identificando aquellos medios cuyas audiencias y valores se alinean estrechamente con los objetivos de la campaña. El enfoque principal fue trabajar con medios que se centrarán en temas como sostenibilidad, emprendimiento, liderazgo y desarrollo social, elementos fundamentales de la campaña. Como parte de esta estrategia, se enviaron 17 boletines de prensa a una selección de medios tanto tradicionales como digitales, con el objetivo de generar visibilidad y atraer la atención de los públicos clave.

El esfuerzo dio frutos, logrando alcanzar a 5 medios de comunicación relevantes que participaron activamente en la difusión de la campaña. Entre ellos se incluyeron Radio La Mega, Mujer 360 de Telesucesos, y Radio Ponte Once, quienes contribuyeron a posicionar el liderazgo empático en sus respectivas audiencias. Además, Revista

Elements, una publicación digital enfocada en sostenibilidad, realizó una entrevista en un live en Instagram, proporcionando una plataforma para profundizar en los temas clave de la campaña y conectar directamente con su audiencia interesada en el cambio social. Radio Cocoa, un medio digital, jugó un papel clave en la difusión del evento de cierre de la campaña, amplificando su alcance y asegurando una mayor visibilidad para el cierre en el Centro Cultural Metropolitano de Quito (véase en anexo 4).

Estas colaboraciones no solo ampliaron el alcance de la campaña, sino que también ayudaron a consolidar el mensaje de liderazgo empático como una necesidad urgente para las organizaciones y comunidades, generando un impacto significativo en diversos sectores clave.

También, se llevaron a cabo 3 eventos para completar la fase final de la campaña los cuales representaron la culminación de esta. El evento presencial Reconecta, realizado el 30 de noviembre en el Centro Cultural Metropolitano de Quito, marcó un momento clave para la campaña y las campañas asociadas como Código 3, Disruptivxs, Human Firewall y Lidera. De 8:30 a 11:30 a.m., se llevaron a cabo activaciones de estas iniciativas, proporcionando a los asistentes una experiencia única que combinó liderazgo empático, innovación y transformación social. Con una asistencia de 35 personas aproximadamente, el evento también contó con el apoyo de destacados auspiciantes como Monster Energy, Splendor, CBRA, Eco Roses, Aptex, Anku, la USFQ, el Colegio Menor Quito y Nicole Ortiz Cosmiatra, quienes sumaron su respaldo a la causa, fortaleciendo la visibilidad de la campaña y su impacto en la comunidad (véase en anexo 5).

Finalmente, para ampliar el alcance y la interacción, se organizaron dos eventos digitales que complementaron la experiencia presencial. El primer live fue con Domenick Carrasco, CEO de Baking Dreams, un emprendimiento de repostería, quien

compartió su testimonio personal sobre cómo el liderazgo empático ha sido clave en su crecimiento. Este live obtuvo 34 me gusta y 1,935 visualizaciones. El segundo live fue con Karina Granja, comunicadora y relacionista pública, quien ofreció una masterclass sobre cómo segmentar tu público. Este evento logró 23 me gusta y 256 visualizaciones. Ambos lives generaron una gran interacción con la audiencia, ampliando el alcance de la campaña y motivando a más emprendedores y líderes a implementar el liderazgo empático en sus prácticas profesionales (véase en anexo 6).

Estos eventos, tanto presenciales como digitales, fueron fundamentales para consolidar el mensaje de la campaña, con la finalidad de demostrar la efectividad del liderazgo empático en diversas áreas, dejando un impacto positivo en los participantes y fortaleciendo el compromiso de las comunidades con el cambio.

4.3.8. Logros no esperados

La campaña *A Un Clic de Conectar* no solo alcanzó sus objetivos iniciales, sino que también generó impactos significativos que superaron las expectativas planteadas. Estos logros no esperados reflejan la capacidad de la campaña para adaptarse y responder a las necesidades de sus públicos, demostrando el valor del liderazgo empático como herramienta transformadora en diversos contextos.

Uno de los resultados destacados e inesperados de la campaña fue la incorporación a la Red de Mujeres Líderes, una organización que impulsa el emprendimiento innovador y sostenible. En el marco de esta colaboración, se grabará una clase exclusiva sobre liderazgo empático y comunicación digital, destinada a futuras emprendedoras de la asociación, quienes podrán acceder a estos conocimientos como parte de su formación continua.

Asimismo, la campaña logró empoderar directamente a más de 30 mujeres emprendedoras, proporcionándoles herramientas prácticas para fortalecer su liderazgo y

optimizar el uso de redes sociales en sus proyectos. Este logro no solo impactó su capacidad de gestionar sus marcas, sino también incrementó su confianza para liderar y tomar decisiones estratégicas en sus emprendimientos.

Por otra parte, se logró educar a más de 500 emprendedores sobre la importancia del liderazgo empático y su impacto positivo en la comunicación organizacional, tanto interna como externa. Estos resultados no solo consolidaron el alcance de la campaña, sino que también demostraron el interés genuino de los públicos objetivo en adoptar prácticas de liderazgo más humanas y sostenibles.

En conjunto, estos logros no esperados reafirman el valor y la relevancia de *A Un Clic de Conectar* como un movimiento transformador en el ámbito del liderazgo y la comunicación.

5. Conclusiones

En definitiva, el liderazgo y la empatía son dos elementos que potencian los equipos de trabajo y crean organizaciones mucho más colaborativas y exitosas. Una organización sin recursos humanos simplemente no es una empresa. Por lo cual, se debe instaurar una nueva y más humana manera de gestionar ambientes laborales. Es importante recordar que al aplicar este estilo de liderazgo se disminuyen ciertos factores de inestabilidad y de potenciales crisis de reputación e imagen para una organización; e incrementan las oportunidades de éxito y de crecimiento.

La importancia de la comunicación interna consciente radica en su capacidad para combatir patrones de comportamiento negativos como el ausentismo y el retraimiento que a menudo ocurren y persisten en ambientes laborales hostiles. Crear condiciones en las que los empleados se sientan valorados, escuchados e inspirados promueve una comunicación abierta, transparente y respetuosa dentro de la organización. Esto, a su vez, ayuda a mejorar el entorno laboral, fortalecer el *work*

engagement de quienes integran la empresa y aumentar su productividad laboral. Como resultado, tanto las organizaciones como los profesionales se benefician de un ambiente laboral más favorable y saludable que tenga espacio para el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, reduciendo los conflictos y mejorando el trabajo en equipo hacia objetivos comunes.

En el marco de la campaña *A Un Clic de Conectar*, se confirmó que la empatía tiene un impacto real y positivo en los entornos laborales y digitales. Los resultados obtenidos demuestran que existe una apertura por parte de emprendedores y empresas responsables en adoptar estas prácticas. La campaña, al alcanzar a diversos públicos a través de medios de comunicación, capacitaciones y alianzas estratégicas, evidenció que las organizaciones están listas para liderar desde la empatía, promoviendo un cambio cultural hacia entornos laborales más humanos y efectivos.

Estos hallazgos invitan a mirar con optimismo el futuro de las organizaciones que priorizan la empatía como un valor esencial, recordándonos que la comunicación empática no solo fortalece los equipos, sino que también impulsa una transformación significativa en la forma en que trabajamos, conectamos y lideramos. La campaña no solo cumplió con su propósito, sino que dejó un camino abierto para seguir construyendo comunidades organizacionales más conscientes, colaborativas y comprometidas con el bienestar integral.

Referencias

- Acosta Carrillo, 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. Dilemas contemporáneos: educación, política y valores, 8(SPE1).
<https://www.scielo.org.mx/pdf/dilemas/v8nspe1/2007-7890-dilemas-8-spe1-00016.pdf>
- Albiol, L. M. (2018). La empatía: entenderla para entender a los demás. Plataforma.
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=MPakDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=empat%C3%ADa+&ots=00FRnXPVnc&sig=TCQGLbvAuJSaf6ZURNZ5F5jPHTc#v=onepage&q=empat%C3%ADa&f=false>
- Alcázar Cruz, P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. Economía coyuntural, 5(4), 89-122.
http://www.scielo.org.bo/pdf/ec/v5n4/v5n4_a06.pdf
- Alfaro Contreras, A. M. (2016). La monotonía laboral asociada a factores de riesgo psicosocial en trabajadores de una empresa de remanufactura.
<http://repositorio.udec.cl/bitstream/11594/2346/3/Alfaro%20Contreras.pdf>
- Aloy, J. A., Delgado, M. R., & Pérez, X. R. (2014). *Comunicación interna en la empresa*. Editorial UOC.
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=NnKaBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=comunicaci%C3%B3n+interna&ots=iFjZ_QJ1LB&sig=ihAJTW5Jpaz4T0G9wK2xqy6iK9E#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20interna&f=false

- Álvarez Marcos, J. (2007). Comunicación interna, la estrategia del éxito. *Razón y Palabra*, 56, 1-8.
https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/17211/file_1.pdf?sequence=1
- Álvarez-Nobell, A.; Molleda, J. C.; Moreno, A.; Athaydes, A.; Suárez-Monsalve, A. M. y Herrera, M. (2023). Comunicación estratégica y relaciones públicas en América Latina: Diversidad y liderazgo empático, CommTech y consultoría. Resultados de una encuesta en 20 países. Bruselas: EUPRERA
- Andrade, R. R. (2013). El liderazgo comunitario y su importancia en la intervención comunitaria. *Psicología para América latina*, (25), 57-76.
- Bejarano, M. A. G., & Siu, D. R. S. (2017). La Cultura Organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *INNOVA Research Journal*, 2(3), 110-115.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6057495>
- Bernal-Jiménez, M. C., & Rodríguez-Ibarra, D. L. (2019). Las tecnologías de la información y comunicación como factor de innovación y competitividad empresarial. *Scientia et technica*, 24(1), 85-96.
<https://www.redalyc.org/journal/849/84959429009/84959429009.pdf>
- Blanc, L., Boada, M., Garrosa, E., & Moreno, B. (2010). Emociones positivas y bienestar laboral. *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*, 74(74), 22-27.
<http://sistemas2.dti.uaem.mx/evadocente/programa2/201568/documentos/Emociones%20positivas.pdf>
- Bracho Parra, O., & García Guilianny, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional.
<http://repositoriorscj.dyndns.org:8080/xmlui/bitstream/handle/PSCJ/479/Alguna>

s_consideraciones_te%c3%b3ricas_liderazgo_transformacional.pdf?sequence=3
&isAllowed=y

Brandolini, A., González Frígoli, M., & Hopkins, N. (2009). Comunicación interna.

https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Bustamante, M., Llorens Gumbau, S., & Acosta Antognoni, H. (2014). Empatía y

calidad de servicio: el papel clave de las emociones positivas en equipos de trabajo.

https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/123113/2014._Bustamante_et_al.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cabrera, C., Guzmán, J., & Gaete, T. (2017). Riesgos psicosociales y su asociación con bienestar laboral, estrés ocupacional e índices de ausentismo.

<https://repositoriobibliotecas.uv.cl/serveruv/api/core/bitstreams/270931a3-473a-462f-b529-dfd3882adaa9/content>

Calvopiña, R. M. E., & Barba, N. G. S. (2021). Mejora continua en las organizaciones a partir de la satisfacción de los stakeholders internos. *Revista Enfoques*, 5(18), 138-157.

<https://revistaenfoques.org/index.php/revistaenfoques/article/view/113/827>

Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. *Reporte C&D–Capacitación y desarrollo*, 13, 5-7.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56668673/COMUNICACION-libre.pdf?1527471165=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLA_COMUNICACION_INTERNA.pdf&Expires=1715299810&Signature=CUsi44Ce0B87QDgpihPoM-BK~ODnGUyyGGMB8ZYm~AANwwQc1xoJJR-

KEnbrKgShyfIsc8PIKn7lURCHLH7ij5vnJ2UoM4-
 xcUsEgt~lZT65VL7G6JnR0a0AGxYEN3MI-
 AzpT7cZNo3fKl3q6c2O1qWSKCAO3M7ORVdqe~AlArqkwwMQZb1-
 XN32r3ZTNnyrh2Bn1N6e~loQFzwP9Yf~wKurb5faRTgmjUIG7bk6-
 9LEaLSgqkNfFWL1aNXjCmPwNg-MICjtp84huOeJWw9ZqkVrUVsP-
 DR1rRQkFFA47U3LZ5taf0NXvTF51ljJTVMRBt8CcFhVQ0aOzXTvjaPQ__&
 Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Castro, A. (2014). Comunicación organizacional: técnicas y estrategias. Universidad del Norte. <https://www-digitaliapublishing-com.ezbiblio.usfq.edu.ec/a/29443>

Castro-Martínez, A., & Díaz-Morilla, P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *Profesional de la información*, 29(3).
<https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/epi.2020.may.24>

Chuchón Guzmán, C. (2019). Diseñar un Modelo de Comunicación Formal para Mejorar el Desempeño Laboral en la Gerencia de Gestión del Bienestar del Banco de Crédito del Perú.
https://repositorio.untels.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/86/1/Chuch%c3%b3n_Cristoffer_Trabajo_Suficiencia_2019.pdf

Condori, R. (2017). Influencia del liderazgo personal en la satisfacción laboral en los docentes del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Pedro P. Díaz de Arequipa-2015. <https://www.cencos22oaxaca.org/wp-content/uploads/2020/08/El-trabajo-comunitario-coP.pdf#page=93>

Córdoba, E. (2009). Factores psicosociales y su influencia en el bienestar laboral. In *VI Jornadas Universitarias Y III Congreso Latinoamericano de Psicología Del*

Trabajo de La Universidad de Buenos Aires (pp. 1-22).

http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/040_trabajo1/cdcongreso/CD/TRABAJOS%20LIBRES/SALUD%20MENTAL/3.pdf

Escobar, J., y Gomez, M. (2015). *Diálogos con Los DirCom : Conceptualizaciones, Casos y Expertos*, Editorial UOC. *ProQuest Ebook Central*,

<https://ebookcentral-proquest-com.ezbiblio.usfq.edu.ec/lib/usfq/detail.action?docID=7025566>.

Farfán Yovera, M. E. (2020). Estrés laboral y Satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de Piura–2019.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/46826/Farf%c3%a1n_YME-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Faya, A., Venturo, C., Herrera, M., & Hernández, R. (2018). Autonomía del trabajo y satisfacción laboral en trabajadores de una universidad peruana.

<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/173239aa-8031-4032-a73a-e9ea1711052e/content>

Francois Delpierre, J. (2009). Modelo de liderazgo participativo para mejorar la calidad total.

https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/569389/DocsTec_10124.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gan, B. F., & Berbel, G. G. (2011). *Manual de recursos humanos*. Editorial UOC.

<https://ebookcentral-proquest-com.ezbiblio.usfq.edu.ec/lib/usfq/reader.action?docID=7051583&ppg=34>

- Garzón, M. (2021). El concepto de gobierno corporativo. *Visión de futuro*, 25(2), 0-0.
<https://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/458/368>
- González, L. (1995). Análisis de las relaciones causales propuestas en el Modelo de las Características del Puesto.
[https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/125391/1995%20Gonz%20E11ez%200\(a\).pdf;jsessionid=EEACCE5030D786C47053917BAD082BDA?sequence=1](https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/125391/1995%20Gonz%20E11ez%200(a).pdf;jsessionid=EEACCE5030D786C47053917BAD082BDA?sequence=1)
- Granados, I. (2011). Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. *Revista de investigación en Psicología*, 14(2), 209-221.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8176385>
- Hernández, G. C., Galvis, S. M. M., & Narváez, K. Y. T. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de administración*, 16(25), 109-137.
<https://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf>
- Herrera, Y, Betancur, J., Jiménez, N., & Martínez, A. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Revista electrónica PSYCONEX*, 9(14), 1-13.
<https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/328547/20785360>
- Lefort, F. (2003). Gobierno corporativo: ¿qué es? y ¿cómo andamos por casa?. *Cuadernos de economía*, 40(120), 207-237.
<https://www.scielo.cl/pdf/cecon/v40n120/art02.pdf>
- Lobo, P. R. (2011). La comunicación interna... una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones. *Revista Nacional de administración*, 2(2), 101-128.
<https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/375/278>
- López, M., & Mendoza, L. (2021). Motivación laboral y su relación con el nivel de compromiso organizacional en las escuelas de conducción. *Polo del*

Conocimiento: Revista científico-profesional, 6(4), 88-107.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7926977>

Mafud, J. (2016). Socialización y compromiso organizacional: una revisión a partir del bienestar laboral. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 21(3), 239-247.

<https://www.redalyc.org/pdf/292/29248182003.pdf>

Méndez Venegas, J. (2019). Estrés laboral o síndrome de 'burnout'.

<http://repositorio.pediatrica.gob.mx:8180/bitstream/20.500.12103/1814/1/ActPed2004-48.pdf>

Merke, F., & Zaccato, C. (2018). Introducción: el G20 en tiempos inciertos. El G20 en tiempos inciertos: Reflexiones en torno a la presidencia argentina, 15.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57791696/PP48-Merke-Zaccato-libre.pdf?1542473821=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIntroduccion_el_G20_en_tiempos_inciertos.pdf&Expires=1710125878&Signature=HAakcmTLvg7Mzi5bA92WcKoSP1xNoFqqUNw2KZMBB9PmJ9atFuz~JsTKv5MG2gLS7dzPkLjvEX8alb4ZP4oFmLJQjtXMw4mp9eOlOr8aLu6yrVYWM~zwT-dpioI2Bsm02t9PFfoJI4Tv~Z9yjf10HkhN5zvTdYqx4GFWY-iCf6-Dj-jKNK13xzGUJZMPs1xcOhIPWyuwwZhV-iOVsoAb5htb7kS7cVuBXIzf~DR7mI85jzt7A5NN7OhoSaR3ucCsV4x0n9vZccpkg0DHnQqjChUWLWB~~~6KOWUvs2OCRry9k1zr1C42HWG3oiHiV6sJbJqg1S6mUZLyectY~5h~g__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social. (2019). Bienestar Laboral.

Gobierno de España. <https://saludlaboralydiscapacidad.org/wp-content/uploads/2019/04/riesgos-bloque-3-bienestar-laboral-saludlaboralydiscapacidad.pdf>

Montero, M. (2005). El liderazgo comunitario. Trabajo comunitario, 93.

<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psilat/n25/a05.pdf>

Moya-Albiol, L., Herrero, N., & Bernal, M. C. (2010). Bases neuronales de la empatía.

Rev Neurol, 50(2), 89-100.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45790429/Bases_neuronales_de_la_empatia-libre.pdf?1463709817=&response-content-

[disposition=inline%3B+filename%3DIntroduccion_origenes_de_la_empatia.pdf](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45790429/Bases_neuronales_de_la_empatia-libre.pdf?1463709817=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIntroduccion_origenes_de_la_empatia.pdf)

[&Expires=1710286402&Signature=bqPzSBzGYzNvdmK9773c9WihVmEyYjU](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45790429/Bases_neuronales_de_la_empatia-libre.pdf?1463709817=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIntroduccion_origenes_de_la_empatia.pdf)

[eNbSuHGCMb7ei5yaG~ZpmQVNEaaxSAffLWgY1awrTj230aTnoR4l8HuG6E](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45790429/Bases_neuronales_de_la_empatia-libre.pdf?1463709817=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIntroduccion_origenes_de_la_empatia.pdf)

[fUzjAr~8ilVJil~cxWSY2w0xkqYxL38IieSxEVneEs6t4LSK980rcX9ismm1u0lp](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45790429/Bases_neuronales_de_la_empatia-libre.pdf?1463709817=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIntroduccion_origenes_de_la_empatia.pdf)

[nhHv8~OvKsOeL761B5XjFi6Si9Ke6DEq9jxO5siKyJsJNrUvr78WzHNLp2kM](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45790429/Bases_neuronales_de_la_empatia-libre.pdf?1463709817=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIntroduccion_origenes_de_la_empatia.pdf)

[K~A5RSOaJrYQvm4IyrufMsnYUWutEQcM5HXIfYZKPjhM7r76iNYSw2F~](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45790429/Bases_neuronales_de_la_empatia-libre.pdf?1463709817=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIntroduccion_origenes_de_la_empatia.pdf)

[Q1xVzaUrHtn20C7MfauyvyYq~4onY9pR-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45790429/Bases_neuronales_de_la_empatia-libre.pdf?1463709817=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIntroduccion_origenes_de_la_empatia.pdf)

[gVsyKHQClij~No7R1U97gP9MlsmGXvIOtgILwOEA__&Key-Pair-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45790429/Bases_neuronales_de_la_empatia-libre.pdf?1463709817=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIntroduccion_origenes_de_la_empatia.pdf)

[Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/45790429/Bases_neuronales_de_la_empatia-libre.pdf?1463709817=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIntroduccion_origenes_de_la_empatia.pdf)

OCDE (2016), Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20, Éditions

OCDE, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>

ODS. (s.f). Objetivo 3: Garantizar una Vida Sana y promover el bienestar para todos en

todas las edades. Objetivos de Desarrollo Sostenible.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/health/>

OIT. (2022). La OMS y la OIT piden nuevas medidas para abordar los problemas de

salud mental en el trabajo. Organización Internacional del Trabajo.

[https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_856931/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_856931/lang-es/index.htm)

- OMS. (1946). Constitución de la Organización Mundial de la Salud. Organización Mundial de la Salud.
<https://www3.paho.org/gut/dmdocuments/Constituci%C3%B3n%20de%20la%20Organizaci%C3%B3n%20Mundial%20de%20la%20Salud.pdf>
- Parra, A. (2013). Importancia del reconocimiento para fomentar el buen desempeño laboral. *Revista de análisis transaccional y psicología humanista*, (69), 192-202.
https://com.aespat.es/Revista/Revista_ATyPH_69.pdf#page=42
- Pérez, A. F. (2012). POSICIONES TEÓRICAS EN TORNO A LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.". *Recuperada de <https://www.eumed.net/rev/cccss/20/cbfp.pdf>*.
- Pinillos, A. A. (1995). Comunicación interna, un paseo por el tiempo.
https://www.albertoandreu.com/uploads/2011/02/HDBR_ANDREU_ComIntern aUnPaseo.pdf
- Pons, F. J., López, V., & Ramos, J. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 28(2), 81–98.
<https://doi-org.ezbiblio.usfq.edu.ec/10.5093/tr2012a7>
- Valdez, J. L., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008). La relación entre la comunicación formal e informal en las organizaciones: Un estudio de caso. *Revista Daena (International Journal Of Good Conscience)*, 3(1).
[http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20186-222.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20186-222.pdf)
- Roa, C. (2019). Bienestar laboral.
<http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7268/1/572387-2019-I-GTH.pdf>

- Rodríguez, L.M. Evaluación de la empatía: un estudio en adolescentes entrerrianos [en línea]. Memorias del VI Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología, XXI Jornadas de Investigación, Décimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. 26 a 29 de noviembre de 2014. Tomo 3: Psicología del Desarrollo
<https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/12811>
- Román-Calderón, J. P., Krikorian, A., Ruiz, C. F., & Gaviria, A. B. (2016). Apoyo organizacional y empoderamiento como antecedentes de comportamientos empoderados y participación de los empleados. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 154-161. 10.1016/j.estger.2016.03.002
- Saab, A. A. (2015). *El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Editorial UOC. <https://ebookcentral-proquest-com.ezbiblio.usfq.edu.ec/lib/usfq/reader.action?docID=7026119&ppg=43>
- Saldaña, Y. (2018). Trabajo colaborativo y clima organizacional en los servidores del Instituto superior pedagógico público Cachicadán. Santiago de Chuco-2017.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/11857/salda%c3%bl1a_dy.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Samaniego, C. (2024). Bienestar laboral y factores de riesgo disergonómicos en trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de Chota, 2023.
https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/10569/T010_70215981_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Verazzi, L., & Cuenca, J. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Editorial UOC. <https://ebookcentral-proquest-com.ezbiblio.usfq.edu.ec/lib/usfq/detail.action?docID=7051472>.

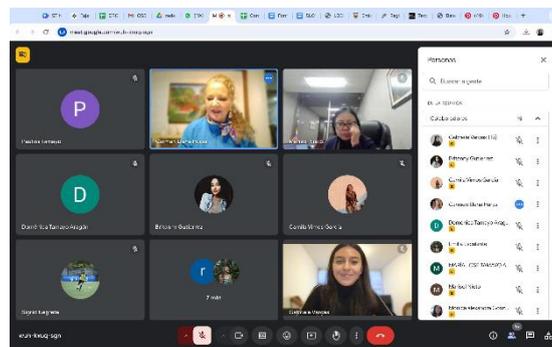
- Verazzi, L., & Cuenca, J. (2020). *Comunicación interna total: Estrategia, prácticas y casos*. Editorial UOC. <https://ebookcentral-proquest-com.ezbiblio.usfq.edu.ec/lib/usfq/detail.action?docID=7015938>.
- Vidales Flores, L. M., Mendoza Martínez, I. A., & Xochitototl Nava, V. (2024). Influencia de estilos de liderazgo transformacional, transaccional y laissez faire en la responsabilidad social corporativa, la imagen y reputación, así como en variables de resultado organizacional. *Contaduría y Administración*, 69(3), 324–347. <https://doi-org.ezbiblio.usfq.edu.ec/10.22201/fca.24488410e.2024.4708>
- WHO. (2022). COVID-19 pandemic triggers 25% increase in prevalence of anxiety and depression worldwide. World Health Organization. <https://www.who.int/news/item/02-03-2022-covid-19-pandemic-triggers-25-increase-in-prevalence-of-anxiety-and-depression-worldwide>
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1965>
- Zabludovsky, G. (2007). *Autoridad, liderazgo y democracia*. ITAM, México. <http://estudios.itam.mx/sites/default/files/estudiositammx/files/034/000172627.pdf>
- Zuluaga-Buriticá, M., & Castellanos-Polo, O. C. (2023). Bienestar y productividad: Legado del enfoque humanista de la administración. *Revista Ciencia & Sociedad*, 3(2), 178-185. <https://www.cienciaysociedaduatf.sanditi.com/index.php/ciesocieuatf/article/view/79/61>

Anexos

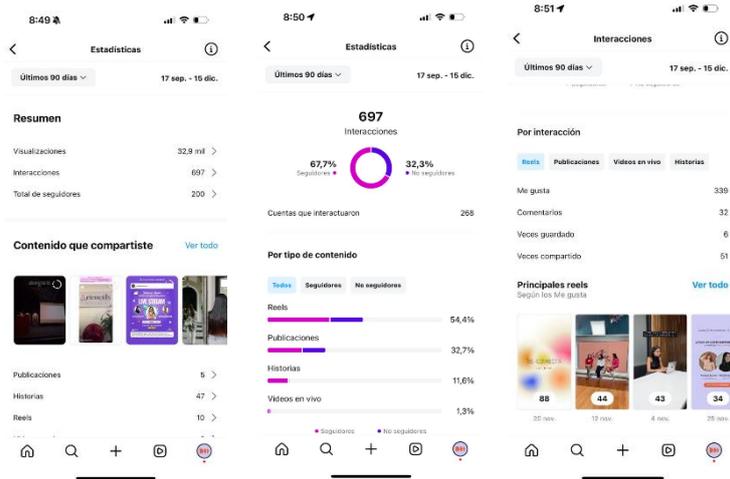
Anexo 1.



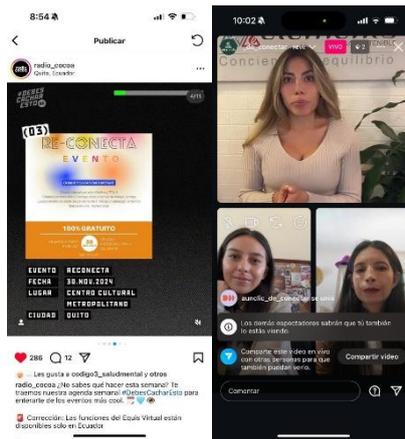
Anexo 2.



Anexo 3.



Anexo 4.



Anexo 5.



Anexo 6.

