

Comunicación interna y bienestar laboral en la gestión pública: Un estudio del personal administrativo del GAD Municipal San Miguel de Bolívar

Internal communication and workplace well-being in public management: A study of the administrative staff of the municipal GAD of San Miguel de Bolívar

<https://doi.org/10.5281/zenodo.20311869>

AUTORES:

Nicole Borbor Reyes¹

Ricardo Xavier Chávez Betancourt²

Erika Priscila Cahuasqui Molina³

Ernesto Paul Zavala cárdenas⁴

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: rchavez@ueb.edu.ec

Fecha de recepción: 08/11/2025

Fecha de aceptación: 22/11/2025

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue analizar la relación entre la comunicación efectiva y la satisfacción laboral del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel de Bolívar durante el año 2025, La investigación surge de la necesidad institucional de optimizar su gestión interna y fortalecer el clima organizacional para mejorar la eficiencia y calidad de los servicios públicos que esta entidad ofrece. Se aplicó un enfoque cuantitativo con diseño no experimental, transversal y de alcance correlacional. La muestra censal incluyó a 83 servidores administrativos, a

¹ <https://orcid.org/0009-0004-8087-4011>, Universidad Estatal de Bolívar, nicole.borbor@ueb.edu.ec

² <https://orcid.org/0000-0003-1379-0403>, Universidad Estatal de Bolívar, [rickychavez@live.com](mailto:ricky Chavez@live.com)

³ <https://orcid.org/0009-0008-8156-0996>, Universidad Estatal de Bolívar, ecahuaqui@ueb.edu.ec

⁴ <https://orcid.org/0000-0002-9410-8623>, Universidad Estatal de Bolívar, ezavala@ueb.edu.ec

quienes se les aplico un cuestionario de 20 ítems con escala de Likert, previamente validado mediante juicio de expertos y prueba piloto (α de Cronbach = 0.91). Los resultados evidenciaron diferencias en las dimensiones de retroalimentación y transparencia comunicacional, mientras que en variable de satisfacción laboral se sostuvo gracias a las dimensiones de liderazgo directo y las relaciones interpersonales. El coeficiente de correlación Rho de Spearman ($r = 0.942$; $p < 0.01$) se confirmó una relación positiva significativa entre las variables estudiadas. Se concluye que la comunicación interna deficiente genera incertidumbre y desmotivación, afectando la estabilidad y el desarrollo profesional del personal que labora ahí. Por tal motivo se recomienda fortalecer los canales de comunicación bidireccional y las políticas de participación interna para mejorar la satisfacción laboral y por ende el clima organizacional.

Palabras Clave: *Comunicación Efectiva, Clima Organizacional, Transparencia, Satisfacción Laboral, gestión pública.*

ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the relationship between effective communication and job satisfaction among the administrative staff of the Decentralized Autonomous Government (GAD) of San Miguel de Bolívar during the year 2025. The study arises from the institutional need to optimize internal management and strengthen the organizational climate to improve the efficiency and quality of the public services offered by this entity. A quantitative approach was applied, with a non-experimental, cross-sectional, and correlational design. The census sample included 83 administrative employees who completed a 20-item Likert-scale questionnaire previously validated through expert judgment and a pilot test (Cronbach's $\alpha = 0.91$). The results revealed differences in the dimensions of feedback and communicational transparency, while the job satisfaction variable remained supported by direct leadership and interpersonal relationships. The Spearman's Rho correlation coefficient ($r = 0.942$; $p < 0.01$) confirmed a statistically significant positive relationship between the studied variables. It is concluded that deficient internal communication generates uncertainty and demotivation, affecting the stability and professional development of the staff. Therefore, it is recommended to strengthen bidirectional communication channels and internal participation policies to improve job satisfaction and, consequently, the organizational climate.

Keywords: *Effective Communication, Organizational Climate, Transparency, Job Satisfaction, Public Management.*

INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones públicas tienen que enfrentar desafíos en cuanto a la optimización de procesos internos, con el fin de ofrecer servicios eficientes, transparentes y de calidad para la ciudadanía, de forma que la comunicación efectiva se convierte en un componente importante para lograr los objetivos institucionales y a su vez fortalecer el clima organizacional que sea saludable y favorable para la productividad y el bienestar de los miembros de la organización.

Además, según Villagómez y Chávez (2024), para generar un valor añadido significativo, las empresas deben fomentar espacios laborales diversos. Un entorno diverso mejora la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo cual es crucial para la pertenencia institucional.

En el contexto del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel de Bolívar, la gestión administrativa se ve desafiada por la dinámica de interacción entre niveles jerárquicos y áreas de trabajo, lo cual resulta relevante inspeccionar para analizar cómo los procesos internos comunicacionales influyen en la satisfacción de los colaboradores.

Es así que el problema central de esta investigación radica en determinar cómo los obstáculos en los flujos comunicacionales – los cuales se han manifestado en desmotivación, reducción de compromiso, falta de transparencia y asertividad – repercuten en la satisfacción laboral del personal, deteriorando el sentido de pertinencia y generando bajo rendimiento.

En este sentido surge la pregunta de investigación, ¿En qué medida la comunicación efectiva influye en la satisfacción laboral del personal administrativo del GAD Municipal San Miguel de Bolívar?

Desde el ámbito teórico, la comunicación efectiva se conceptualiza como un proceso de transferencia de información esencial en los diversos procesos administrativos y en la función gerencial (Quero, Mendoza, & Torres, 2014) la cual debe ser clara y

asertiva, asegurando que el emisor exponga sus ideas mientras respeta las del receptor (Pérez Rodríguez, 2023).

Es así que una comunicación abierta, clara y bidireccional no solo transmite datos, sino que construye relaciones laborales basadas en la confianza y la colaboración, pues de lo contrario la presencia de obstáculos en los flujos comunicacionales genera desmotivación y confusiones, afectando directamente el ambiente laboral.

Hay estudios previos en el contexto ecuatoriano que ya han señalado que las estructuras administrativas históricamente rígidas han limitado la participación activa de los empleados y han implementado canales de comunicación tradicionales (Alarcón & Sánchez, 2018).

La literatura especializada y reciente confirma que existe una estrecha relación entre la comunicación interna y el bienestar del trabajador, respaldando la necesidad de esta investigación, en evidencia a nivel regional, trabajos como el de Salazar Rivera (2024), han identificado que las deficiencias en la interacción y el apoyo mutuo son factores clave que afectan el clima laboral y la eficiencia.

Además, esta correlación ha tomado fuerza con el estudio de Figueroa (2019), quien demostró la existencia de una relación directa y significativa entre un ambiente laboral saludable y la satisfacción de los colaboradores.

Para ser específicos en el sector público, se ha ratificado la presencia de insatisfacción debido a problemas como el liderazgo deficiente y la escasa comunicación sobre oportunidades de desarrollo, tal como lo caracterizaron Saavedra Meléndez y Delgado Bardales (2020).

Cabe resaltar que en cuando a estudios en el contexto ecuatoriano, Cueva Villamarín y Cueva Villamarín (2024), concluyeron que una comunicación interna mal planificada es un factor con gran peso de desgaste que incide en gran medida en la motivación y la productividad, subrayando la necesidad de alinear esta función con los objetivos estratégicos de la institución.

El propósito de esta investigación es analizar en qué medida la comunicación efectiva impacta la satisfacción laboral en el área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado San Miguel de Bolívar y para su obtención se aplicó como instrumento

un cuestionario, asegurando poder recabar la información pertinente y relevante en función de las variables.

La trascendencia de este artículo radica en que permitirá identificar posibles factores que dificultan la comunicación organizacional y cómo afectan el bienestar y la motivación de los empleados, los resultados ayudarán a proponer estrategias de mejora que fortalezcan los canales de comunicación, promuevan un clima laboral más armonioso y una cultura institucional orientada al diálogo, la participación y el reconocimiento.

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, transversal y de alcance correlacional, orientado a analizar la relación existente entre la comunicación efectiva y la satisfacción laboral del personal administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal San Miguel de Bolívar.

Consecuentemente, “este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (Sampieri & Mendoza, 2018, p. 109).

Según la definición anterior, en nuestro estudio mediante el tipo correlacional se pretende determinar en qué medida la comunicación efectiva tiene un impacto en la satisfacción laboral de los colaboradores en el contexto del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel de Bolívar, pues el estudio no se limita a describir el comportamiento de ambas variables aisladas, sino establecer el grado de relación lo que permitirá sustentar propuestas para mejorar la situación en el ámbito de gestión del talento humano.

La ruta cuantitativa es apropiada cuando queremos estimar las magnitudes u ocurrencia de los fenómenos, por ejemplo, determinar la prevalencia de una enfermedad (número de individuos que la padecen en un periodo y zona geográfica) y sus causas; predecir quién de los candidatos va a triunfar en la próxima elección para presidente del país; comprobar cuál de dos métodos de enseñanza incrementa en mayor medida el aprendizaje de algo (Sampieri & Mendoza, 2018, p. 6).

Es por esto que se medirá mediante un cuestionario estandarizado este fue diseñado con **20 ítems tipo Likert** de cinco opciones de respuesta (1 = totalmente en

desacuerdo a 5 = totalmente de acuerdo)., en donde se evaluará la claridad en el mensaje, comunicación oportuna, bidireccionalidad y la interacción del personal con los diferentes tipos de comunicación, en función de la primera variable, mientras que, se evaluará la satisfacción general, reconocimiento y motivación, condiciones y relaciones laborales, por el lado de la otra variable.

La razón por la cual la investigación adopta este enfoque es debido a que se basa en la recolección y análisis de datos numéricos, los cuales se obtendrán mediante las encuestas aplicadas al personal del área administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Bolívar.

En este sentido cabe destacar que también se realizó una revisión documental, pues las fuentes bibliográficas adquieren un rol central en los procesos de investigación que se desarrollan dentro del campo disciplinar de las Ciencias Sociales, y hacen referencia a variados tipos de materiales que nos sirven de insumos para el desarrollo de nuestras investigaciones (Iturralde & Girado, 2023).

La investigación toma un diseño no experimental, transversal y de alcance correlacional, puesto que las variables fueron observadas en su estado natural, además, la recolección de datos se realizó en un único momento temporal, es así que se centró en describir la relación existente entre ambas la comunicación efectiva y la satisfacción laboral.

La población objeto de estudio estuvo conformada por la totalidad del personal que integra el área administrativa del GAD Municipal San Miguel de Bolívar 83 servidores, en función de que el número total de los colaboradores que conforman esa área es finito y accesible, se optó por un muestreo censal, es decir, la muestra correspondió al 100% de la población, maximizando la validez externa de los hallazgos.

Tabla 1. Base de datos

Resultados de la percepción de la Comunicación Efectiva			
N°	Ítems	Percepción positiva (+)	Percepción negativa (-)
1	¿Se realiza retroalimentación para asegurar que los mensajes sean comprendidos correctamente?	44,6%	55,4%
2	¿Los mensajes que recibe están alienados a su rol dentro de la institución?	48,2%	51,8%
3	¿La información que recibe del jefe inmediato no presenta contradicciones?	54,2%	45,8%

4	¿Las instrucciones que recibe de su jefe inmediato son específicas?	61,4%	38,6%
5	¿El mensaje llega en el momento apropiado para cumplir sus funciones?	44,6%	55,4%
6	¿Los medios de comunicación disponibles le facilitan el acceso a información necesaria?	50,6%	49,4%
7	¿Considera que la institución responde de forma pertinente a las solicitudes del personal?	37,4%	62,6%
8	¿Existe un flujo constante de comunicación y apoyo entre sus compañeros para resolver problemas?	46,9%	53,1%
9	¿Su jefe inmediato toma en cuenta sus sugerencias sobre las decisiones?	48,3%	51,7%
10	Percepción sobre la Accesibilidad de la Máxima Autoridad Institucional.	47,0%	53,0%

Resultados de la percepción de la Satisfacción Laboral

Nº	Ítems	Percepción positiva (+)	Percepción negativa (-)
11	¿Los procedimientos establecidos contribuyen a su desempeño eficiente?	47,0%	53,0%
12	¿Su jefe inmediato demuestra un liderazgo que motiva al equipo?	57,8%	42,1%
13	¿Considera que el espacio de trabajo es adecuado para realizar sus funciones?	44,6%	55,4%
14	¿Su dedicación es valorada por parte de su jefe inmediato?	53,0%	47,0%
15	¿Considera que su esfuerzo contribuye de manera importante a los objetivos de la institución?	55,4%	44,6%
16	¿Considera que tiene posibilidades de crecimiento en esta institución?	44,6%	55,4%
17	¿Se siente seguro respecto a la continuidad de su puesto de trabajo en la institución?	51,8%	48,2%
18	¿Mantiene buenas relaciones con sus compañeros?	60,2%	39,8%
19	¿La relación con su jefe inmediato es positiva?	57,8%	42,1%
20	¿Considera que la máxima autoridad muestra interés por las necesidades del personal administrativo?	44,6%	55,4%

Con respecto al procesamiento de datos, este fue realizado en el software IBM SPSS Statistics 25.0.0.0 en la siguiente secuencia:

- 1. Estadística Descriptiva:** Se calcularon frecuencias y porcentajes para caracterizar la percepción del personal sobre cada variable y sus dimensiones.
- 2. Pruebas de normalidad:** Se aplicaron las pruebas de **Kolmogorov–Smirnov** y **Shapiro–Wilk** con un nivel de significancia de 0.05 para determinar la distribución de los datos. Los resultados mostraron valores de $p \leq 0.003$,

indicando una distribución no normal.

- 3. Análisis Inferencial:** Debido a la naturaleza ordinal de los datos y la falta de normalidad, se utilizó el **coeficiente de correlación Rho de Spearman (ρ)** para establecer la magnitud y dirección de la relación entre la comunicación efectiva y la satisfacción laboral

RESULTADOS

El análisis de las 20 preguntas de la encuesta en el GAD Municipal San Miguel de Bolívar revela que la relación entre Comunicación Efectiva y Satisfacción Laboral es compleja y nos señala que la opinión de los miembros del área administrativa es dividida, pues el estudio no arroja una conclusión uniforme, sino que presenta áreas de fortaleza que conviven con puntos críticos de ineficiencia.

En el eje de la Comunicación Efectiva, se evidencian fallas significativas en los mecanismos formales y bidireccionales, aspectos clave como la Retroalimentación y la Pertinencia de la Respuesta Institucional a las Solicitudes muestran un claro desacuerdo, indicando que el personal no tiene la certeza de que sus mensajes sean comprendidos ni de que la institución atienda sus requerimientos de manera efectiva, esta deficiencia es agravada por la percepción de Contradicciones en la Información del Jefe Inmediato, lo que genera confusión e inconsistencia en las directrices operativas.

Sin embargo, estas debilidades en los procesos formales son mitigadas por la fortaleza en las relaciones interpersonales, la gran mayoría del personal reporta buenas relaciones con sus compañeros y una relación positiva con su jefe inmediato convirtiéndose en un amortiguador que soporta la moral y la cooperación, compensando las ineficiencias en los otros aspectos.

Respecto a la Satisfacción Laboral, la diferencia de opinión continúa, pues existen indicadores positivos fuertes como el Liderazgo Motivacional y el Sentido de Contribución a los Objetivos, lo que mantiene una base de motivación intrínseca, sin embargo se destaca que las áreas de insatisfacción se concentran en factores de incertidumbre y futuro, casi la mitad del personal está en desacuerdo con las Posibilidades de Crecimiento y existe una división crítica en la Seguridad del Puesto de Trabajo, reflejando una profunda preocupación por la estabilidad a largo plazo.

Finalmente, la accesibilidad de la máxima autoridad y el interés de la misma por las necesidades del personal presentan una división exacta de opiniones, lo que sugiere una desconexión en las perspectivas de los colaboradores.

La comunicación efectiva falla en sus dimensiones de proceso y transparencia, mientras que la satisfacción actual se sostiene principalmente por la calidad del liderazgo directo y las buenas relaciones horizontales, demostrando que la gestión de personas a nivel de equipo funciona mejor que la gestión institucional a nivel estratégico.

En términos generales, los resultados muestran que más del **50% del personal** manifestó percepciones desfavorables en dimensiones como *retroalimentación*, *transparencia* y *respuesta institucional a solicitudes*. No obstante, se observan niveles relativamente altos de acuerdo en ítems relacionados con *liderazgo motivacional* y *buenas relaciones interpersonales*.

Los resultados obtenidos permiten identificar una percepción mixta respecto a la comunicación efectiva dentro del área administrativa del GAD Municipal de San Miguel de Bolívar, es claro que en algunos indicadores se reflejan aspectos positivos, sin embargo, existe una tendencia general hacia una percepción moderadamente negativa, evidenciada en varios ítems donde los porcentajes desfavorables superan el 50% lo que sugiere la existencia de limitaciones en los procesos comunicativos institucionales que inciden en la dinámica laboral y en la satisfacción de los colaboradores.

Entre los principales hallazgos, se observa que la retroalimentación y la oportunidad del mensaje presentan niveles significativos de percepción negativa, lo que denota que los canales utilizados no garantizan una comprensión adecuada ni una entrega oportuna de la información, asimismo el limitado flujo comunicacional entre compañeros y la escasa accesibilidad de la máxima autoridad evidencian una comunicación interna poco fluida, con jerarquías nada flexibles que restringen el intercambio horizontal y la participación activa del personal, cabe destacar que el ítem con la valoración más baja corresponde a la respuesta institucional frente a las solicitudes del personal, lo que refleja una deficiencia en la escucha organizacional y en la gestión de las necesidades del talento humano.

En cuanto a la satisfacción laboral, los resultados mantienen una tendencia similar, se perciben elementos positivos vinculados al liderazgo motivador del jefe inmediato y a las buenas relaciones interpersonales, los indicadores más críticos se

relacionan con la falta de reconocimiento al esfuerzo individual, la escasa percepción de crecimiento profesional y la inseguridad respecto a la estabilidad laboral, em este sentido la mitad de los encuestados considera que los procedimientos y espacios de trabajo no favorecen plenamente su desempeño, lo que indica un entorno laboral que no satisface completamente las expectativas del personal administrativo.

Los resultados permiten inferir que las deficiencias comunicativas influyen directamente en la satisfacción laboral, especialmente en lo referente al reconocimiento, la confianza institucional y el sentido de pertenencia, pues una comunicación más abierta, participativa y coherente podría contribuir a fortalecer la motivación, mejorar el clima organizacional y promover un desempeño más comprometido dentro del GAD Municipal.

De esta manera con el objetivo de determinar el nivel de asociación entre la Comunicación efectiva y la Satisfacción laboral, se procedió a la selección de análisis estadístico pertinente, esta elección es fundamental para asegurar la validez de las conclusiones y exige, como requisito inicial, la verificación de la normalidad de la distribución de los datos obtenidos de la muestra.

1. Datos Estadísticos

Se presenta el análisis estadístico inferencial, como paso inicial y fundamental se aplicaron pruebas de normalidad (Kolmogorov – Smirnov y Shapiro – Wilk) a los datos de las dimensiones de ambas variables con el fin de determinar la distribución de la muestra (N=83).

Tabla 2. Pruebas de normalidad

Pruebas de normalidad	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Dimensión claridad mensaje	,127	83	,002	,937	83	,001
Dimensión comunicación	,132	83	,001	,936	83	,000
Dimensión Interacción	,180	83	,000	,904	83	,000
Dimensión Clima laboral	,148	83	,000	,934	83	,000
Dimensión Motivación	,130	83	,002	,909	83	,000
Dimensión Relaciones Labo	,124	83	,003	,921	83	,000

rales
a. Corrección de significación de Lilliefors

Es fundamental analizar los datos de las pruebas de normalidad para determinar el coeficiente adecuado y según los resultados, se muestra los valores de significancia para cada una de las dimensiones.

- En cuando a Kolmogoroy–Smirnov se observa que en las dimensiones de la primera variable el valor de significancia es $\leq 0,003$.
- Por el lado de Shapiro–Wilk: se muestra que los valores son $\leq 0,002$.

En función de la base de datos, se realizaron pruebas de normalidad, en donde los resultados mostraron que los niveles de significancia en ambas pruebas eran $\leq 0,003$ es así que se determinó que no sigue una distribución normal, por ende, para trabajar con datos ordinales y evitar la distorsión de los resultados que ocurría con un coeficiente paramétrico, la prueba de correlación de Rho Spearman es la idónea a implementar.

Tabla 3. *Correlaciones de las variables*

Correlaciones					
			Dimensión_C lima_laboral	Dimensión Motivación	Dimensión_R elaciones_Lab orales
Rho de Spearman	Dimensión _claridad_ mensaje	Coefficiente correlación Sig. (bilateral) N	de ,834** 0,000 83	,859** 0,000 83	,869** 0,000 83
	Dimensión comunicaci ón	Coefficiente correlación Sig. (bilateral) N	de ,920** 0,000 83	,885** 0,000 83	,876** 0,000 83
	Dimensión Interacción	Coefficiente correlación Sig. (bilateral) N	de ,880** 0,000 83	,852** 0,000 83	,865** 0,000 83

La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 4. *Análisis estadístico RHO de spearman*

		Variable_Satisfacción_1 aboral	
Rho de Spearman	Variable_Comunicación_ Efectiva	Coeficiente de correlación	,942**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	83

En este caso, según los resultados que muestra la tabla, todas las correlaciones de las dimensiones de cada variable son positivas, cabe mencionar que esta medida estadística, el coeficiente de Rho Spearman, fue implementada para medir la fuerza y la dirección de la relación, varía entre -1 (relación inversa perfecta), 0 (ausencia de relación) y +1 (relación positiva perfecta).

Se debe tomar en cuenta que las correlaciones que son estadísticamente significativas al nivel de 0.01 y la tabla muestra que todos los coeficientes son mayores a 0,8 esto indica que existe una correlación positiva muy alta entre las dimensiones de la comunicación efectiva y las dimensiones de la satisfacción laboral, este patrón de consistencia entre subvariables, como la retroalimentación con la seguridad laboral, dota de gran solidez al hallazgo principal del estudio.

Como resultado final, el coeficiente de correlación entre ambas variables es de 0,942 con un nivel de significancia de 0.000, este valor indica una correlación positiva y muy fuerte, siendo así estadísticamente significativa, en este sentido la implicación práctica de este resultado es clara y contundente, pues a medida que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel de Bolívar implemente mejoras en la calidad y efectividad de su comunicación interna, la satisfacción laboral de su personal administrativo mejorará en la misma dirección y con gran intensidad.

El diagnóstico integral revela que la comunicación institucional en el GAD Municipal presenta deficiencias estructurales que limitan la transparencia y la participación. Sin embargo, estas debilidades se ven parcialmente compensadas por un liderazgo motivador y un buen clima interpersonal.

La combinación de ambas realidades genera una situación de “satisfacción moderada”, sostenida por factores relacionales, pero vulnerable a cambios en la gestión comunicacional. En términos prácticos, los datos sugieren que fortalecer la comunicación

interna podría incrementar significativamente la satisfacción laboral, especialmente en aspectos de reconocimiento, confianza institucional y sentido de pertenencia.

DISCUSIÓN

Los resultados del diagnóstico revelan una contradicción en función de la Comunicación Efectiva, ya que, la alta satisfacción con el liderazgo y la alineación con los objetivos institucionales coinciden con los hallazgos de Samaniego Flores (2023), quien también encontró altos niveles de satisfacción en la comunicación con el jefe inmediato dentro del contexto administrativo ecuatoriano, lo que sugiere que las relaciones interpersonales y la gestión a nivel de equipo funcionan adecuadamente.

Sin embargo, esta fortaleza se debilita por la deficiencia crítica en la retroalimentación y la transparencia en la Información, lo que es crucial y confirma las teorías de Palacios, Cortez, Cueva & Ramírez (2024) y Cortez Rodríguez (2023), quienes enfatizan que la comunicación interna debe ser planificada y sistemática para fortalecer el clima organizacional

En el contexto del GAD Municipal, la comunicación ha fallado en convertirse en una herramienta estratégica y formal, limitándose a ser un proceso operativo, pues se evidencia que la falta de transparencia en temas sensibles como: ascensos, políticas de desarrollo y estabilidad, indica que la institución no está aplicando los principios de una comunicación bidireccional, generando un clima de incertidumbre que, según Salazar Marmolejo y Ospina Nieto (2019) repercute directamente en la satisfacción laboral.

Los datos recabados sugieren que la satisfacción laboral está en un estado frágil lo cual se respalda en factores internos como la identificación con los objetivos, pero limitada por las inseguridades futuras, según los resultados el bajo nivel de acuerdo con las oportunidades de crecimiento y la seguridad laboral es consistente con la literatura regional.

Estos resultados son coherentes con las conclusiones de Saavedra Meléndez y Delgado Bardales (2020) quienes caracterizaron la satisfacción en la gestión administrativa y señalaron que la insatisfacción se debe, en gran medida, a la falta de capacitación y comunicación sobre las oportunidades de desarrollo.

De igual manera, el estudio de Mora Romero y Mariscal Rosado (2019), identificó el desarrollo profesional como un factor significativo que afecta la satisfacción, se evidenció también que los niveles de insatisfacción laboral observados en el GAD

Municipal no se deben a una actitud negativa o falta de compromiso del personal, sino que tienen una causa estructural real.

La correlación positiva y significativa entre la Comunicación Efectiva y la Satisfacción Laboral, justifica plenamente el objetivo central de este artículo.

CONCLUSIONES

La percepción de la Comunicación Efectiva en el área administrativa del GAD Municipal de San Miguel de Bolívar es mayormente negativa por un margen mínimo en cuanto a los porcentajes a nivel de promedio, a pesar de no ser una insatisfacción generalizada, este resultado es significativo porque indica serias y puntuales deficiencias en la gestión comunicacional interna, lo que compromete la gobernanza institucional.

Los aspectos más críticos se relacionan con la falta de retroalimentación para asegurar la comprensión de mensajes y la escasa pertinencia y oportunidad de las respuestas institucionales a las solicitudes de la persona, esto demuestra que los canales comunicacionales no son bidireccionales y existe una limitada apertura y apoyo en la interacción, lo que consecuentemente genera incertidumbre y percepción de exclusión en el equipo administrativo.

El nivel de Satisfacción Laboral en el área administrativa presenta una tendencia ligeramente positiva, sostenida principalmente por las fortalezas intrínsecas como el sentido de contribución a los objetivos institucionales y las buenas relaciones interpersonales entre compañeros, aun así, este balance significativo se considera estructuralmente frágil, pues se identificó un foco de insatisfacción persistente en aspectos de gestión y desarrollo profesional, en donde se destaca la percepción negativa sobre la falta de oportunidades de crecimiento y ascenso, la inadecuación del espacio físico y la escasa atención de la máxima autoridad a las necesidades del personal administrativo.

Estos factores, al ser de naturaleza gerencial, sugieren que la insatisfacción no es de clima, sino de gestión institucional a largo plazo.

Se determina que sí existe una relación directa y una dependencia clara entre la variable Comunicación Efectiva y la Satisfacción Laboral en el área administrativa del GAD Municipal, pues estadísticamente el coeficiente de correlación de Rho Spearman es

de 0,942 con un nivel de significancia de 0,000, este es un valor excepcional, lo que indica que la correlación es positiva y muy fuerte.

En consecuencia, se concluye que una comunicación interna clara, bidireccional y participativa no solo mejora la circulación de la información, sino que fortalece el sentido de pertenencia, la motivación y la confianza en la institución. El coeficiente de correlación de Spearman respalda empíricamente esta afirmación, demostrando que la mejora de los procesos comunicativos repercute directamente en los niveles de satisfacción laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, O., y Sánchez, L. (2018). *Estudio de marketing interno de Grupo Bimbo para mejorar el nivel de compromiso y motivación de los colaboradores mediante la evaluación y mejora de la comunicación organizacional* [Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica del Litoral]. Repositorio ESPOL.
- Cortez Rodríguez, N. N. (2023). Clima organizacional en satisfacción laboral: una revisión sistemática. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(28), 1–20. <https://doi.org/10.23913/ride.v14i28.1577>
- Cueva Villamarín, A. E., y Cueva Villamarín, A. A. (2024). Importancia de la Comunicación Interna en el Plan Estratégico de Comunicación de Instituciones Públicas en el Ecuador: Revisión bibliográfica. *Polo del Conocimiento*, 9(4), 878–906. <https://doi.org/10.23857/pc.v9i4.6970>
- Figuerola Nieto, F. M. (2019). *El clima organizacional y la satisfacción laboral en la empresa viettel Perú s.a.c. agencia huánuco 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad de Huánuco]. Repositorio UDH.
- Iturralde, M. E., y Girado, A. (2023). Reflexiones sobre la incorporación de fuentes documentales en un estudio de caso. *Revista Reflexiones*, 102(2), 1-19. <https://doi.org/10.15517/rr.v102i2.49330>
- Mora Romero, J. L., y Mariscal Rosado, Z. M. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 6(2), 1–20.
- Palacios, L., Cortez, C., Cueva, M., y Ramírez, W. (2024). Reconocimiento del desempeño laboral como principio gerencial en el liderazgo organizacional. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 30(2), 470–484.
- Pérez Rodríguez, M. D. (2023). *Comunicación Efectiva*. IBC Editores.
- Quero, Y., Mendoza, F., y Torres, Y. (2014). Comunicación efectiva y desempeño laboral en Educación Básica. *Negotium*, 10(28), 72-88.
- Saavedra Meléndez, J., y Delgado Bardales, J. M. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1510-1523. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.176

- Salazar Marmolejo, L., y Ospina Nieto, Y. (2019). *Satisfacción laboral y desempeño* [Tesis de maestría, Universidad Pontificia Bolivariana]. Repositorio Institucional UPB.
- Salazar Rivera, L. M. (2024). *La comunicación efectiva y su incidencia en el clima organizacional* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Chimborazo]. Repositorio UNACH.
- Samaniego Flores, V. N. (2023). *Análisis de la satisfacción laboral en el Sindicato de Choferes Profesionales de Chimborazo extensión Riobamba y su incidencia en el comportamiento organizacional de su personal* [Tesis de licenciatura, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo]. Repositorio ESPOCH.
- Sampieri, R. H., y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Villagómez Vásquez, G. P., y Chávez Betancourt, R. X. (2025). Impacto de la diversidad en la gestión del talento humano. *Psicología UNEMI*, 9(16), 59-68. <https://doi.org/10.29076/issn.2602-8379vol9iss16.2025pp59-68>