

Comunicación inclusiva en los procesos de fortalecimiento de la cultura organizacional

Inclusive communication in organizational culture-building processes

Comunicação inclusiva nos processos de fortalecimento da cultura organizacional

Diego Josue Merchán Sánchez <https://orcid.org/0009-0006-4129-6022>

Paola Elizabeth Cortez Clavijo <https://orcid.org/0000-0002-5926-7282>

Universidad Estatal Península de Santa Elena, Facultad de Ciencias Sociales y de la Salud, Maestría en Comunicación en línea, La Libertad, Ecuador

*Autor para correspondencia: josue262011@hotmail.com

RESUMEN

En el presente artículo de investigación se analiza la incidencia de la comunicación inclusiva en los procesos de fortalecimiento de la cultura organizacional en Cervecería Nacional del Ecuador, específicamente en el equipo "Titánes" del área de Logística en la planta Pascuales, durante el período mayo-diciembre de 2025. La investigación responde al problema de la tensión entre políticas globales de diversidad e inclusión y su efectiva internalización en la cultura vivida por los colaboradores denominados "dueños y dueñas". Mediante un enfoque cualitativo con diseño de estudio de caso único, se emplearon análisis documental, entrevistas semiestructuradas y observación no participante, procesados con software ATLAS.ti. Los hallazgos evidencian que las prácticas de lenguaje inclusivo formalizado, plataformas y espacios fortalecen la autonomía y el compromiso colectivo. Sin embargo, persisten brechas en la evaluación sistemática del lenguaje inclusivo y en la implementación de mecanismos de feedback diverso. Se concluye que la comunicación inclusiva opera como eje vertebrador del cambio cultural, requiriendo una articulación deliberada en la comunicación interna para garantizar que las políticas formales se traduzcan en experiencias cotidianas auténticas.

Palabras clave: Comunicación inclusiva, cultura organizacional, análisis y práctica del discurso, Cervecería nacional.

ABSTRACT

This research article analyzes the impact of inclusive communication on the processes of strengthening organizational culture at Cervecería Nacional del Ecuador, specifically within the "Titánes" team in the Logistics department at the Pascuales plant, during the period from May to December 2025. The research addresses the tension between global diversity and inclusion policies and their effective internalization into the culture experienced by employees referred to as "owners." Using a qualitative approach with a single-case study design, the study employed document analysis, semi-structured interviews, and non-participant observation, processed using ATLAS.ti software. The findings show that formalized inclusive language practices, platforms, and spaces strengthen autonomy and collective commitment. However, gaps persist in the systematic evaluation of inclusive language and in the implementation of diverse feedback mechanisms. It is concluded that inclusive communication serves as the backbone of cultural change, requiring deliberate coordination with internal communication to ensure that formal policies translate into authentic everyday experiences.

Keywords: Inclusive communication, organizational culture, discourse analysis and practice, National brewery.

RESUMO

No presente artigo de investigação analisa-se a incidência da comunicação inclusiva nos processos de fortalecimento da cultura organizacional na Cervejaria Nacional do Equador, especificamente na equipe "Titãs"

da área de Logística na planta Pascuales, durante o período de maio a dezembro de 2025. A investigação responde ao problema da tensão entre políticas globais de diversidade e inclusão e sua efetiva internalização na cultura vivida pelos colaboradores denominados “donos e donas”. Mediante uma abordagem qualitativa com desenho de estudo de caso único, empregaram-se análise documental, entrevistas semiestruturadas e observação não participante, processados com o software ATLAS.ti. Os achados evidenciam que as práticas de linguagem inclusiva formalizada, plataformas e espaços fortalecem a autonomia e o compromisso coletivo. Contudo, persistem lacunas na avaliação sistemática da linguagem inclusiva e na implementação de mecanismos de feedback diverso. Conclui-se que a comunicação inclusiva opera como eixo estruturador da mudança cultural, requerendo uma articulação deliberada na comunicação interna para garantir que as políticas formais se traduzam em experiências cotidianas autênticas.

Palavras-chave: Comunicação inclusiva, cultura organizacional, análise e prática do discurso, Cervejaria Nacional.

Recibido: 22/2/2025 Aprobado: 12/3/2026

Introducción

El fortalecimiento de la cultura organizacional en empresas contemporáneas, inmersas en contextos de alta diversidad y mercados dinámicos, constituye un desafío de primera magnitud sobre todo en el escenario ecuatoriano con políticas cambiantes. Si bien la comunicación es reconocida como el "sistema nervioso" del cambio cultural (Dávila & Bringas, 2023), persiste una brecha teórica y práctica significativa en Latinoamérica. La literatura académica, a menudo dominada por perspectivas anglosajonas, ofrece escasa evidencia empírica sobre cómo las subsidiarias de multinacionales en la región andina implementan estrategias comunicativas para internalizar valores de diversidad e inclusión (Viñarás-Abad, Llorente-Barroso, Mañas-Viniegra, & Jiménez-Gómez, 2023). El problema de investigación que se aborda radica en la tensión entre la declaración formal de políticas inclusivas y su efectiva integración en la cultura vivida por los colaboradores. Frente a enfoques tradicionales, unidireccionales y homogeneizantes que generan resistencias (Túñez López, 2012), se hace perentorio indagar en paradigmas comunicativos que puedan cerrar esa brecha. Abordar esta complejidad, y analizar la implementación estratégica en los procesos de fortalecimiento cultural en una organización multinacional como Cervecería Nacional del Ecuador planta Pascuales al norte de Guayaquil.

A partir de esta problemática, surge la siguiente pregunta científica: ¿De qué manera la implementación estratégica de una comunicación inclusiva influye en los procesos de fortalecimiento de la cultura organizacional en una multinacional como Cervecería Nacional del Ecuador, y qué lecciones ofrece este caso para el debate académico latinoamericano? El presente artículo tiene como objetivo analizar dicha influencia, partiendo de la premisa de que la comunicación inclusiva se erige como el paradigma necesario para abordar la complejidad de la diversidad. Se busca trascender la descripción institucional para evaluar cómo las políticas globales de diversidad e inclusión se traducen en prácticas comunicativas locales que moldean la cultura y pueden servir de modelo o contraste para otras organizaciones en la región.

En efecto las autoras Viñarás-Abad *et al.*, (2023) reafirman que, abordar la situación de las personas con discapacidad parece oportuno dado que, más allá de las cifras de empleo, apenas existen trabajos que investiguen su opinión y menos aún, si se vincula con intangibles como la cultura corporativa o la responsabilidad social. En Ecuador, en un entorno social caracterizado por una creciente valoración de la diversidad y la equidad, los procesos de fortalecimiento de esta cultura no pueden desvincularse de los principios de la comunicación inclusiva.

Según la página oficial de Cervecería Nacional, (2023) opera desde el año 2016 en Ecuador a través de Cervecería Nacional, la cual tiene su planta principal en el Parque Industrial Pascuales, Guayaquil, ubicada en la Vía a Daule, Km 16.5, siendo la líder del mercado ecuatoriano de cervezas y refrescos, produciendo marcas como Pilsener y Club, y siendo parte de la multinacional cervecera global (p.1) AB InBev significa Anheuser-Busch InBev, la cervecera más grande del mundo, surgida de la fusión de grandes grupos cerveceros (Interbrew, AmBev y Anheuser-Busch) y propietaria de marcas globales como Budweiser, Corona y Stella Artois, con sede en Lovaina, Bélgica.

La comunicación organizacional, entendida como un proceso dialógico de intercambio de señales donde emisor y receptor intercambian roles (Aparisi & Catalá, 2022), exige una gestión integradora que supere los compartimentos estancos (Túñez López, 2012). Esta visión se complementa con el papel estratégico del liderazgo, ya que la calidad de este está intrínsecamente ligada a la calidad de su comunicación para producir resultados óptimos (Harrison & Mühlberg, 2014). El liderazgo transformacional emerge como agente

motorizador para focalizar las intervenciones de diversidad en el desarrollo de una cultura inclusiva (Barrientos, Briceño, Suárez, & Valdés, 2021). En este entramado, la comunicación no es una función de apoyo, sino un pilar fundamental para la toma de decisiones y la gestión del cambio, que debe evolucionar hacia modelos adaptativos que promuevan entornos laborales inclusivos y saludables (Pérez, Villagrán, & Portillo, 2025).

La evolución de la comunicación organizacional hacia modelos adaptativos se presenta como una necesidad para fomentar la resiliencia y promover entornos laborales inclusivos y saludables. Pérez *et al.*, (2025) resaltan que estos modelos deben incluir liderazgos que impulsen la innovación, la sostenibilidad y la equidad, integrando la tecnología de manera responsable. En esta misma línea, (Barrientos, Briceño, Suárez, & Valdés, 2021) confirman la relevancia de focalizar las intervenciones de diversidad en el desarrollo de una cultura organizacional inclusiva para gestionar eficazmente una fuerza laboral diversa. Destacan, además, el impacto del liderazgo transformacional como agente motorizador de este proceso, evidenciando que la diversidad, por sí sola, no genera valor si no está acompañada de una cultura y una comunicación que la acojan y potencien. La comunicación inclusiva se define, en este contexto, como aquella que, reconociendo la diversidad de la fuerza laboral, implementa mecanismos para garantizar que todos los miembros puedan participar, ser escuchados y sentirse representados, contribuyendo así a la vivencia colectiva de los valores. Como señalan (Barrientos, Briceño, Suárez, & Valdés, 2021), la diversidad por sí sola no gestiona una fuerza laboral diversa; se requiere una cultura inclusiva. La comunicación es el vehículo principal para construir esa cultura, porque permite desafiar y abordar comportamientos discriminatorios (AB InBev, 2021, p. 3) y va más allá de las cifras de empleo para vincularse con intangibles como la cultura corporativa (Viñarás-Abad, Llorente-Barroso, Mañas-Viniegra, & Jiménez-Gómez, 2023). En el entorno ecuatoriano, donde la valoración de la equidad crece (Carrasco, 2024), este enfoque resulta particularmente pertinente.

La calidad del liderazgo se encuentra intrínsecamente ligada a la calidad de su comunicación, la cual debe ser estratégica para producir resultados óptimos en entornos competitivos (Harrison & Mühlberg, 2014). Enfocándose en la figura del Director de Comunicación (CCO), estos autores destacan que su rol trasciende la gestión de mensajes para convertirse en un colaborador esencial en la alta dirección. El CCO es responsable de alinear la comunicación con la misión y visión empresarial, gestionar la percepción de los stakeholders y fomentar una cultura interna productiva. Este enfoque integral demuestra que la comunicación, liderada estratégicamente, es fundamental para gestionar el cambio y preparar a la organización para crisis, utilizando la inteligencia derivada del análisis del entorno social (Harrison & Mühlberg, 2014). La política de AB InBev (2021), aplicada por Cervecería Nacional del Ecuador, ofrece un terreno fértil para este análisis. La compañía establece como objetivo fundamental "un entorno de trabajo donde todos los colegas sean respetados y valorados" (p. 1). Este compromiso se materializa en una definición amplia de diversidad que incluye atributos como edad, género, orientación sexual, etnia, discapacidad y antecedentes socioeconómicos (AB InBev, 2021, p. 1) La comunicación inclusiva opera aquí no solo en el mensaje, sino en la creación de un andamiaje que incluye canales específicos y confidenciales para reportar incumplimientos, como la Línea de Ayuda de Compliance disponible 24/7, y la designación de figuras de apoyo (AB InBev, 2021, p. 4). Este sistema busca garantizar que la política trascienda la declaración y se convierta en una práctica vivida.

La estrategia de AB InBev se estructura en torno a los "5 Momentos de la Verdad" del talento: atraer, contratar, comprometer, desarrollar y retener (AB InBev, 2021, pp. 3-4). Para cada uno, se definen métricas que permiten rastrear el progreso y, crucialmente, "identificar y eliminar las barreras potenciales para garantizar la equidad en las oportunidades de avance" (AB InBev, 2021, p. 2). Este enfoque basado en datos convierte a la comunicación en un proceso auditado y gestionado, no en una mera declaración de intenciones. Se espera de los líderes que sean modelos de comportamientos inclusivos, "apoyando, amplificando y defendiendo diversos grupos y voces (por ejemplo, a través de comunidades dirigidas por empleados)" (AB InBev, 2021, p. 3), lo que institucionaliza canales de comunicación horizontal y ascendente.

El caso de Cervecería Nacional del Ecuador planta Pascuales al norte de Guayaquil, adquiere relevancia para la academia latinoamericana al ofrecer evidencia empírica de cómo una subsidiaria en la región andina opera bajo una política global de comunicación inclusiva. Mientras que en países como Colombia, filiales de multinacionales han implementado programas de diversidad generacional y de género con métricas públicas, o en Chile, donde se han visto iniciativas centradas en la inclusión de personas con discapacidad y la no discriminación por orientación sexual, el caso ecuatoriano destaca por la explicitación de un sistema de gestión que integra la comunicación en todos los procesos de talento. La existencia de comunidades dirigidas por empleados (employee resource groups) es una práctica común en casas matrices en Estados Unidos o Bélgica, pero su implementación en Ecuador, documentada en la política, sugiere una transferencia de prácticas que busca adaptar el discurso global a la realidad local, un proceso poco investigado en la literatura (Viñarás-Abad,

Metodología

El presente artículo de investigación se estructura sobre un enfoque metodológico cualitativo que busca comprender en profundidad el fenómeno de la comunicación inclusiva y su incidencia en el fortalecimiento cultural dentro de un contexto organizacional específico. Este apartado detalla, con el rigor exigido por la comunidad académica, el camino epistémico y procedimental seguido para garantizar la validez y confiabilidad de los hallazgos.

La investigación se inscribe en el paradigma epistemológico naturalista e interpretativo. Este paradigma parte de la premisa de que la realidad social no es única ni objetivable, sino que es múltiple, intangible y construida por los actores a partir de sus significados y experiencias. Se asume que el conocimiento se genera a través de un proceso interactivo entre el investigador y los sujetos investigados, donde los valores y el contexto son inseparables del fenómeno de estudio. Esta postura se justifica plenamente, porque el objeto de análisis — la comunicación inclusiva y la cultura organizacional— no es una entidad medible en términos puramente causales, sino una construcción simbólica y relacional que emerge de la interacción diaria de los colaboradores de Cervecería Nacional en la planta Pascuales.

En coherencia con este paradigma, el estudio adopta un tipo de investigación explicativa con un alcance comprensivo. No se limita a describir las prácticas de comunicación, sino que busca desentrañar cómo y por qué dichas prácticas (el fenómeno) mediante el discurso influyen en los procesos de internalización de valores y fortalecimiento de la cultura organizacional. Se intenta, por tanto, ir más allá de la superficie para interpretar las lógicas profundas que articulan la comunicación inclusiva con la experiencia vivida por los "dueños y dueñas" de la organización, término que utilizaremos para denominar a los colaboradores en coherencia con la filosofía de empoderamiento de la compañía.

Para abordar la complejidad del objeto de estudio, se ha implementado una estrategia que combina métodos científicos teóricos y empíricos, siguiendo una lógica coherente con el paradigma interpretativo. En primer lugar, se utiliza el método hermenéutico-dialéctico como eje vertebrador. El componente hermenéutico es esencial para la interpretación de los textos, discursos y narrativas recogidas en los documentos institucionales y en las entrevistas, buscando comprender el sentido que los actores otorgan a sus acciones y al lenguaje utilizado. El componente dialéctico, por su parte, permite confrontar las diferentes perspectivas (líderes, operadores, personal de ruta) para captar la totalidad del fenómeno en su riqueza y contradicciones, entendiendo que la cultura se construye en la interacción y el disenso, no solo en el consenso impuesto.

Como método teórico fundamental, se aplica el método analítico-sintético. El proceso analítico se despliega en la primera fase de tratamiento de los datos, donde se descomponen las comunicaciones internas, las respuestas de las entrevistas y las observaciones en unidades de significado (códigos temáticos) para examinarlas por separado. Posteriormente, la fase sintética permite reconstruir la totalidad, integrando esos elementos dispersos para formular una interpretación holística de cómo opera el ecosistema comunicativo inclusivo en el equipo "Titánes" y su vínculo con la cultura organizacional. Complementariamente, se emplea el método inductivo-deductivo. La aproximación es predominantemente inductiva en su lógica de descubrimiento: se parte de la observación de fenómenos particulares (las prácticas comunicativas documentadas, las expresiones de los "dueños y dueñas" en las encuestas y entrevistas) para, mediante el reconocimiento de patrones, llegar a proposiciones más generales sobre la naturaleza de la comunicación inclusiva en contextos latinoamericanos. Sin embargo, este movimiento inductivo se complementa con un momento deductivo, por la interpretación de los hallazgos se contrasta constantemente con el marco teórico (Geraghty, 2023), lo que permite refinar y dar solidez a las conclusiones emergentes.

Se adopta un diseño de estudio de caso único de tipo intrínseco. La elección de este diseño obedece a la naturaleza del objeto de estudio: el proceso de fortalecimiento cultural y su sistema comunicativo en el área de Logística de Cervecería Nacional planta Pascuales. Se trata de un caso intrínseco porque el interés investigativo reside en comprender la particularidad y complejidad de este caso en sí mismo, que por su singularidad (ser la planta principal de la empresa líder del mercado ecuatoriano, operando bajo una política global de diversidad e inclusión) ofrece una oportunidad única para generar conocimiento profundo y contextualizado que no se busca generalizar estadísticamente, sino transferir analíticamente a contextos similares.

El objeto de estudio es el proceso de fortalecimiento cultural y su sistema comunicativo específico. Los sujetos de estudio son los colaboradores del área de Logística de la planta Pascuales, a quienes, en el marco de esta investigación y respetando la cultura organizacional que promueve el empoderamiento, denominaremos "dueños y dueñas" de sus procesos y de la cultura. Este término no es un mero adjetivo; busca reflejar la

filosofía de meritocracia y propiedad que la empresa promueve y que es un eje central de su comunicación interna. La población está constituida por la totalidad de colaboradores del área de Logística de la planta Pascuales durante el período de estudio de mayo a diciembre de 2025 (Cervecería Nacional, 2023, p. 3)

La muestra es de tipo no probabilístico, intencional o por juicio. Este tipo de muestreo es el más adecuado en la investigación cualitativa, ya que no se persigue la representatividad estadística, sino la riqueza informativa y la profundidad. Los participantes han sido seleccionados deliberadamente en función de su posición, experiencia y capacidad para proporcionar información relevante sobre el fenómeno estudiado. En base al autor Viñarás-Abad et al. (2023) se incluyó a un gerente de cultura y comunicaciones, un coordinador, un líder de línea, y colaboradores de diferentes funciones operativas (auxiliares, controladores de bodega, montacarguistas, analistas y choferes) para captar la diversidad de voces. Diversidad generacional: Se incorporó de manera expresa a jóvenes hombres y mujeres empleados (entre 18 hasta 60 años) para entender cómo los nuevos miembros de la organización reciben e interpretan los mensajes de inclusión. Representatividad de las subculturas: Se buscó intencionalmente la participación de mujeres, personas con discapacidad y miembros de grupos étnicos (afros, montuvio e indígenas) presentes en el equipo "Titánes", tal como se documenta en el análisis contextual, para evaluar la eficacia de la comunicación inclusiva desde la perspectiva de quienes son sus destinatarios principales.

Figura 1. Equipo Titánes conformado por Líder, Operadores, Controladores, Choferes y Auxiliares

#	Valores/Principios del equipo
1	Vivir los 10 principios Sueño/Gente/Cultura
2	Comprometidos con las metas del equipo
3	No tomar atajos
4	Valorar y respetar las contribuciones de nuestros compañeros
5	Honestidad
6	100% solución de problemas

#	Código de Conducta
1	Estricto manejo del tiempo
2	Solución de problemas al 100% por cada gatillo
3	El orden en las reuniones se comunica a través del líder de la reunión.
4	Cartelera actualizada 20 minutos antes del cambio de turno.
5	Teléfonos en silencio durante las reuniones

Fuente: Recuperado por el autor en las comunicaciones internas de la compañía Cervecería Nacional planta Pascuales (2025)

El tamaño de la muestra se determinó por el criterio de saturación teórica, es decir, se previó la realización de entrevistas hasta el punto en que la información recogida se volviera redundante y no aportara nuevas dimensiones al análisis. Inicialmente, se planificaron 5 entrevistas semiestructuradas a actores clave, complementadas con el análisis de las respuestas abiertas de 22 miembros del equipo denominado "Titánes" a un cuestionario diagnóstico.

Para garantizar la integralidad y el rigor en la captura de la realidad, se han empleado tres técnicas fundamentales, cada una con sus instrumentos específicos, según el autor Acosta Faneite (2023): Análisis documental empresarial: Se ha realizado un examen sistemático de un corpus documental significativo que incluye: (a) la Política de Diversidad e Inclusión de AB InBev (2021); (b) los planes estratégicos de cultura de Cervecería Nacional para 2025; (c) boletines internos del período de estudio; (d) mensajes de liderazgo; y (e) piezas de comunicación interna como la "Identidad del Equipo", la "Matriz de Responsabilidades Compartidas" y las evaluaciones del equipo "Titánes". El análisis se guio por una matriz de registro que permitió identificar las categorías teóricas predefinidas (lenguaje inclusivo, accesibilidad, participación, reconocimiento de subculturas) (AB InBev, 2021, p. 1).

Figura 2. Estrategia de Diversidad e Inclusión 2021

Uniando a la Gente para un Mundo Mejor				
Pilares	Fuerza de Trabajo	Lugar de Trabajo	Mercado	Comunidades
Metas	Nuestra compañía refleja la diversidad de nuestros consumidores	Nuestra compañía es un lugar de trabajo incluyente en donde toda nuestra gente pertenece	Nuestras marcas y cadena de valor son agentes de cambio que impulsan la diversidad y la inclusión	Nuestra compañía es una campeona reconocida de la diversidad y la inclusión
Prioridades	<ul style="list-style-type: none"> Atraer, reclutar, desarrollar y permitir el crecimiento de los mejores talentos, que reflejen las perspectivas diversas de nuestros consumidores. Permitir que nuestra fuerza de trabajo reconozca y rete los prejuicios. 	<ul style="list-style-type: none"> Educar, defender, comunicar y responsabilizar a los colegas para promover un ambiente incluyente Revisar las políticas y los procesos para ser más incluyentes 	<ul style="list-style-type: none"> Permitir a nuestros colegas entender y conectarse mejor con nuestros mercados y consumidores Reflejar la D e I a través de nuestra cadena de valor 	<ul style="list-style-type: none"> Aprovechar nuestra influencia global para apoyar iniciativas relevantes en la sociedad e inspirar a la acción
Campeón(es) Métrica	<ul style="list-style-type: none"> Representación de aplicaciones de empleo, ofertas y personas aceptadas Representación por nivel, calificación por desempeño, tasas de promociones y tasas 	<ul style="list-style-type: none"> Mejoramiento año tras año en la puntuación de la encuesta de engagement para las preguntas de D e I Mejoramiento año tras año en los puntajes de competencias 	<ul style="list-style-type: none"> Contribuciones en actividades comerciales del empleado a la comunidad Desarrollo de los proveedores e iniciativas de diversidad hechas por la demografía 	<ul style="list-style-type: none"> Clasificación en las listas de reconocimiento público para empresas Diversas e Inclusivas Progreso comparado contra los compromisos públicos de D e I
	Gente	Gente	Marketing, Ventas, GPO y LCA	LCA
Nuestra Cultura y Principios				

Fuente: (AB InBev, 2021). Política de Diversidad e Inclusión. Cervecería Nacional del Ecuador

Entrevistas Semiestructuradas: Se diseñó un guión de entrevista con preguntas abiertas y flexibles, estructurado en torno a las dimensiones de la comunicación inclusiva identificadas en el marco teórico. La flexibilidad del instrumento permitió profundizar en temas emergentes durante el diálogo con los informantes. Las entrevistas fueron audio-grabadas (con consentimiento informado de los participantes) y posteriormente transcritas literalmente para su análisis.

Observación No Participante: Se realizaron observaciones en los canales digitales internos (intranet, plataformas colaborativas como las utilizadas por el equipo "Titánes") y, de manera planificada, en eventos culturales y reuniones de equipo ("TOR Escapada de Equipo"). El rol de los investigadores fue de observador externo, registrando las interacciones, los lenguajes utilizados y las dinámicas comunicativas en una bitácora de campo estructurada, sin intervenir en el desarrollo de las actividades.

Figura 3. Observación No Participante de Dueños y Dueñas

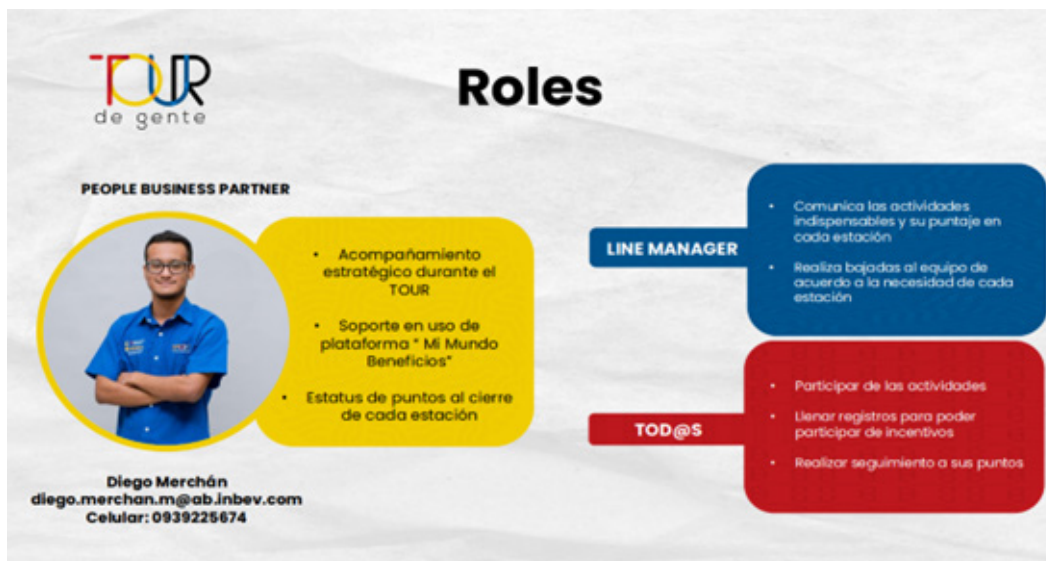


Fuente: Elaboración propia a partir de los registros internos del equipo Titánes (Cervecería Nacional, 2023)

La información recolectada fue sometida a un proceso de codificación temática (Acosta Faneite, 2023, p. 12) y el procedimiento se desarrolló en el siguiente orden: Primero, se realizó una lectura flotante y repetida de todo el material (transcripciones, documentos, notas de campo) para lograr una familiarización profunda (Braun & Clarke, 2021, p. 35). Segundo, se procedió a una codificación denominada frecuencia de palabras ó nube de palabras utilizando el software ATLAS.ti versión 23 (Lopezosa, Codina, & Font, 2022). Tercero, mediante una codificación en categorías más amplias y abstractas que responden a las dimensiones de la investigación: evidencia en el estudio de comunicación, estrategias de comunicación inclusiva (lenguaje, canales, narrativas)

,análisis y práctica, ejemplos de duelos y dueñas, oportunidad de mejora en la cultura organizacional (aceptación, compromiso, identidad) (Santana-Estrella, García-Carranza, & Armas-Bustos, 2026).

Figura 4. Estrategia de Comunicación Inclusiva



Fuente: Recuperado por el autor en las comunicaciones internas de la compañía Cervecería Nacional planta Pascuales (2026)

Resultados y discusión

En estudios realizados anteriormente en la Cervecería Nacional se revela una separación teórica de relevancia para la psicología organizacional contemporánea (Vera, 2023). Mientras que los tele-vendedores reportaron niveles consistentemente altos de satisfacción laboral (promediando 70% en respuestas positivas) y la productividad medida como tiempo efectivo en llamada alcanzó un 106% de la meta, el cumplimiento de cuota mensual de ventas se situó en un 72,10%, significativamente por debajo de lo esperado (Vera, 2023, p. 86). Los resultados obtenidos no deben interpretarse como un rechazo de la importancia de la satisfacción laboral, sino como una invitación a revisar críticamente los modelos de asignación de cuotas y las teorías motivacionales subyacentes en contextos de teletrabajo y ventas telefónicas (Vera, 2023).

Los hallazgos de la investigación de (Saltos & Espinoza, 2020) en la planta de Cervecería Nacional en Ambato ofrecen un contrapunto significativo al estudio de (Vera, 2023) realizado en Guayaquil. Mientras que este último se centró en la relación entre satisfacción laboral y productividad interna, el estudio en Ambato aborda una dimensión externa crucial: la comunicación de los beneficios laborales como estrategia de Employer Branding para atraer y retener talento (Saltos & Espinoza, 2020) estos autores identifican una problemática central que resuena con las preocupaciones de la presente investigación: "la ausencia de transmisión de los beneficios laborales en medios sociales" (p. 4). Esta brecha comunicativa hacia el exterior puede tener un efecto directo en la cultura organizacional interna, porque que la percepción que los colaboradores actuales —los "dueños y dueñas"— tienen de su empresa se ve influenciada por cómo esta se presenta y es percibida en el mercado laboral. La propuesta de una estrategia de Employer Branding de siete fases por parte de estos autores se alinea con la necesidad, identificada en nuestro estudio, de ir más allá de la comunicación interna y gestionar la narrativa de la cultura inclusiva también hacia el ecosistema social más amplio.

La alta confiabilidad de los instrumentos utilizados por (Saltos & Espinoza, 2020), con un Alfa de Cronbach de 0,85 para las empresas del sector y 0,83 para los empleados (p. 5), otorga solidez a su diagnóstico sobre la importancia de comunicar los beneficios laborales. Su uso del chi-cuadrado para comprobar que "el objetivo de las estrategias de Employer Branding influye para su aplicación en las empresas" (p. 5) subraya un punto crucial: la mera existencia de buenas prácticas de inclusión y beneficios no es suficiente si no se articulan mediante una estrategia de comunicación deliberada. Este hallazgo complementa y refuerza la tesis central del presente estudio sobre el rol vertebrador de la comunicación inclusiva. Si Cervecería Nacional ha implementado políticas formales de diversidad e inclusión (AB InBev, 2021), pero estas no se comunican eficazmente ni se internalizan (como podría inferirse de algunas áreas de oportunidad identificadas en el equipo "Titánes"), el potencial de la estrategia de Employer Branding para atraer talento diverso y, simultáneamente, fortalecer el orgullo de pertenencia de los empleados actuales, se diluye.

Se puede argumentar que el fortalecimiento cultural y la comunicación inclusiva operan en un doble circuito:

uno interno, que garantiza la vivencia colectiva de los valores (nuestro objeto de estudio), y otro externo, que proyecta esa cultura para atraer nuevo talento alineado con ella (Saltos & Espinoza, 2020). La investigación en Ambato evidencia que la ausencia de una comunicación externa estructurada de los beneficios laborales puede interpretarse como una debilidad en la gestión integral de la comunicación. Por tanto, las futuras intervenciones en Cervecería Nacional deberían considerar la integración de ambas dimensiones. No se comparte la idea de que la comunicación de los beneficios sea un fin en sí misma, sino que se plantea, siguiendo a los autores, que debe ser un vehículo para proyectar la cultura organizacional. Se requiere, por tanto, una nueva postura que vincule la comunicación inclusiva interna con el Employer Branding externo, de modo que la promesa de valor a los potenciales empleados sea un reflejo auténtico de la cultura vivida, y no una mera campaña de marketing. Como bien señalan (Saltos & Espinoza, 2020), la estrategia propuesta sirve "como soporte para que las empresas del sector promuevan y publiciten los beneficios que poseen los empleados" (p. 6), pero desde nuestra perspectiva, ese soporte solo es sólido si se asienta en una base de prácticas inclusivas reales y comunicadas internamente con la profundidad que este estudio ha explorado en el equipo "Titánes".

Este proceso analítico se apoyó en la constante contrastación con el marco teórico y en la búsqueda de patrones, recurrencias y singularidades. En coherencia con el paradigma naturalista, los criterios de rigor se alejan de la lógica positivista (validez interna, externa, fiabilidad) para adoptar criterios propios de la investigación cualitativa. Se ha garantizado: Credibilidad (validez interna): Mediante la triangulación de fuentes de datos (documentos, entrevistas, observaciones), participación de eventos en la planta de Pascuales y de informantes (líderes, operarios, personal de diferentes perfiles). Esto permite contrastar las perspectivas y evitar sesgos. Transferibilidad (validez externa): A través de una descripción densa y detallada del contexto, los participantes y los procesos (la "Figura 1" y la descripción del equipo "Titánes", por ejemplo), lo que permite al lector juzgar la aplicabilidad de los hallazgos a otros contextos. Dependencia (confiabilidad): Se ha establecido una pista de auditoría clara, explicitando el diseño metodológico, los instrumentos utilizados y los procedimientos de análisis. Esto permite que otros investigadores puedan seguir el rastro del estudio. Confirmabilidad (objetividad): La triangulación y la explicitación de las posturas epistemológicas y de los criterios de selección de la muestra minimizan los sesgos de los investigadores, asegurando que los hallazgos emergen de los datos y no de sus preconcepciones.

La principal limitación del estudio deriva de su propio diseño: al ser un estudio de caso único, sus resultados no son generalizables en términos estadísticos. Sin embargo, esta limitación es inherente a su fortaleza, que es la profundidad y la riqueza contextual. Para mitigar el riesgo de una visión parcial, se ha aplicado una exhaustiva triangulación. Otra limitación potencial es el sesgo de deseabilidad social en las entrevistas, que se intentó contrarrestar garantizando el anonimato de las respuestas en el tratamiento de los datos y confrontando los discursos con las evidencias documentales y observacionales. En el proceso hubo acceso limitado a ciertos canales de comunicación informal pudo haber dejado fuera alguna dimensión del fenómeno, aspecto que se reconoce como una línea para futuras investigaciones.

Se revisan los conceptos fundamentales de cultura como un sistema de significados compartidos (Schein) según el autor (Geraghty, 2023) y se define el "fortalecimiento cultural" como un proceso intencional de alineación, revitalización y internalización de valores y prácticas. Según las políticas globales de (Cervecería Nacional, 2023) definen que, En AB InBev no se tolera el acoso o la discriminación, ni se permitirá que queden casos de acoso o discriminación sin abordar dentro de la organización. Además de constituir una violación de esta Política, la discriminación, el acoso y ciertos tipos de represalias pueden ser ilegales.

Además se explora el papel de la comunicación en la socialización organizacional, la construcción de narrativas compartidas y la gestión del sentido porque conceptualiza la comunicación inclusiva. Esto implica: (a) Lenguaje no discriminatorio (libre de sesgos de género, discapacidad, edad); (b) Multicanalidad y accesibilidad (adaptar formatos y soportes a diversas necesidades sensoriales, generacionales y tecnológicas); (c) Diálogo y participación bidireccional (crear espacios seguros para la co-creación del significado); y (d) Reconocimiento de las subculturas (validar las identidades diversas dentro de la unidad corporativa).

Por su parte en otra investigación se identifica a los compañeros de trabajo como un elemento de cultura corporativa para la socialización de gran importancia para la integración, surgiendo de manera inductiva en el discurso con mayor protagonismo incluso que la figura del "Jefe" (Viñarás-Abad et al., 2023) Se adopta un enfoque cualitativo y un diseño de estudio de caso único intrínseco, dada la profundidad y singularidad del objeto de estudio. La unidad de análisis es el proceso de fortalecimiento cultural y su sistema comunicativo específico en el área de Logística en Cervecería Nacional de la planta Pascuales al norte de Guayaquil desde el mes de mayo del 2025 hasta diciembre del 2025 (últimos 8 meses).

También el análisis del código de conducta de Cervecería Nacional evidencia que la empresa incorpora

explícitamente principios de igualdad, no discriminación y respeto a la diversidad en sus políticas internas. El documento establece lineamientos que prohíben toda forma de discriminación por "género, orientación sexual, identidad de género, origen étnico, discapacidad u otras características protegidas" (Cervecería Nacional, 2023). Estos principios se alinean con los estándares internacionales promovidos por el (Pacto Mundial de Naciones Unidas, 2022), que insta a las empresas a integrar la diversidad en sus estrategias corporativas. La inclusión de lenguaje inclusivo y referencias a grupos históricamente vulnerables refleja un compromiso formal con la creación de un entorno laboral equitativo.

Los planes estratégicos de cultura de la empresa para el período 2025 destacan la diversidad e inclusión como pilares centrales para el fortalecimiento organizacional. Según estos documentos, se han establecido metas cuantitativas para aumentar la representación de mujeres en posiciones de liderazgo y se promueve la formación en sesgos inconscientes para todo el personal (Cervecería Nacional, 2025, p. 12). Estas iniciativas reflejan la tendencia global identificada en el informe del (Pacto Mundial de Naciones Unidas, 2022), donde el 82% de las empresas integran la igualdad de género en sus estrategias de sostenibilidad. La estrategia cultural de Cervecería Nacional incluye además programas de mentoría y redes de apoyo para grupos subrepresentados, buscando generar un impacto tangible en la equidad interna.

Los boletines internos analizados (mayo-diciembre 2025) muestran un uso consistente de lenguaje inclusivo y visibilizan activamente la diversidad de la plantilla. Se destacan, por ejemplo, perfiles de colaboradores de diferentes géneros, edades y roles operativos, como personal de embotellado y repartidores de la planta de Producción Pascuales. Además, se reportan iniciativas específicas como "acuerdos de trabajo flexibles y políticas de licencia parental" (Cervecería Nacional, 2023), medidas que, según el (Pacto Mundial de Naciones Unidas, 2022), son clave para apoyar a las familias trabajadoras y reducir la desigualdad de género. Estos contenidos refuerzan un discurso corporativo alineado con la inclusión práctica.

Los mensajes emitidos por la alta dirección durante el período de estudio enfatizan recurrentemente el valor de la diversidad como motor de innovación y pertenencia. En comunicaciones dirigidas a toda la organización, los líderes vinculan explícitamente la cultura inclusiva con el desempeño empresarial, afirmando que "la pluralidad de perspectivas enriquece nuestra toma de decisiones y nos conecta mejor con la sociedad ecuatoriana" (Cervecería Nacional, 2023). Este enfoque se corresponde con las conclusiones del informe global, donde el 81% de los CEOs afirma haber instituido prácticas para eliminar el racismo sistémico (Pacto Mundial de Naciones Unidas, 2022). Los mensajes analizados transmiten, por tanto, un compromiso visible y sostenido desde la cúpula directiva.

Las piezas de comunicación interna (intranet, plataformas colaborativas y materiales audiovisuales) utilizan un lenguaje visual y textual que evita estereotipos y promueve la representación equitativa. Se observa, por ejemplo, la inclusión de imágenes de mujeres en roles operativos y directivos, así como la utilización de formatos accesibles (como descripciones textuales para recursos visuales). Estas prácticas reflejan las recomendaciones de la (Organización de los Estados Americanos, 2021), que subraya la importancia de un "lenguaje gráfico inclusivo" (p. 40). Además, las comunicaciones analizadas destacan programas de formación en diversidad y canales de denuncia, evidenciando un esfuerzo por trasladar los principios del código de conducta a la experiencia diaria de los colaboradores.

Los mensajes de los equipos de trabajo se agrupan en Titanes, Elite, Guerreros en el área de Logística de la planta de Pascuales para analizar sus comunicaciones inclusivas para mujeres, personas con discapacidad, afroes e indígenas. El análisis examina las prácticas de comunicación inclusiva en el equipo "Titanes" de la planta logística, a partir del estudio documental proporcionado. Se busca identificar patrones temáticos que vinculen estas prácticas con la construcción de la cultura organizacional observada:

Los espacios de encuentro para celebrar la inclusión y diversidad formalizan la integración y el reconocimiento porque define un espacio mensual dedicado no solo a revisar resultados, sino también a celebrar éxitos, reconocer individualidades, gestionar conflictos e incluir actividades de integración mediante la comunicación inclusiva. Esta práctica ritualizada asegura que la dimensión social y relacional del equipo sea atendida periódicamente, reforzando los lazos y la confianza más allá de las tareas operativas. En conjunto, estas prácticas articulan un ecosistema de comunicación que va más allá de la transmisión de información.

La codificación temática revela un patrón claro: la cultura de equipo se fortalece mediante la inclusión lingüística, la distribución participativa del poder, la institucionalización de la escucha activa y la creación de espacios dedicados a la conexión humana. Estas estrategias, documentadas en los procesos del equipo Titanes, muestran cómo la comunicación inclusiva estructurada es un motor clave para desarrollar autonomía, compromiso y una identidad colectiva sólida en el entorno productivo. Lenguaje Inclusivo Formalizado: Adopción de guías de comunicación con lenguaje no sexista y directrices para referirse a personas con

discapacidad. Uso de términos como “colaboradores y colaboradoras” , “dueños y dueñas”o “equipo” en lugar de genéricos masculinos en comunicaciones oficiales.

Plataformas para la Co-creacion y socializacion: Implementación de foros de diálogo abierto (“Hola Benito” virtuales y presenciales), programas de “Hablemos De” de diversos perfiles, y sistemas de ideación donde todas las voces tienen un espacio formal. Narrativas que celebra la Diversidad: Comunicación interna que visibiliza historias de éxito de colaboradores de distintas edades, géneros, funciones y ubicaciones geográficas, mostrando cómo cada uno aporta desde su singularidad al propósito común.

El análisis se estructura en una tabla que clasifica las evidencias encontradas, las interpreta y sugiere oportunidades de mejorar en la Tabla comparación cualitativa de Análisis de Comunicación Inclusiva del equipo "Titanes" de los dueños y dueñas en planta de Cervecería Nacional del Ecuador con las categorías denominadas.

Tabla 1. Comparación cualitativa de Análisis de Comunicación Inclusiva del equipo "Titanes" de los dueños y dueñas en planta de Cervecería Nacional del Ecuador

Evidencia en el Estudio de comunicación	Análisis/Práctica	Ejemplo de Dueñas y Dueños	Oportunidad de Mejora en la cultura organizacional
Dimensión de inclusión: Claridad en Comunicación de Objetivos			
"¿Están claros los objetivos y las responsabilidades para todos los miembros del equipo?"			
	La mayoría de los empleados responde positivamente (puntuaciones 8-10). Esto indica que la comunicación de objetivos es efectiva y favorece la alineación del equipo.	Dueña 1: "En base a resultados de KPI, retroalimentación de mi jefe directo y equipo de trabajo".	Mantener este estándar, incorporando revisiones periódicas de objetivos en formato visual y accesible.
Lenguaje Inclusivo en Comunicados			
"¿El lenguaje utilizado en los comunicados del área de Bienestar sobre inclusión y diversidad es apropiado?"			
	No hay respuestas registradas en el dataset, lo que sugiere una posible falta de sensibilización o evaluación en esta área.	No se registran respuestas explícitas en las filas analizadas.	Implementar encuestas específicas sobre percepciones del lenguaje inclusivo y capacitar al equipo de Bienestar en comunicación no discriminatoria
Aceptación y Pertenencia en el Equipo			
"¿Se siente aceptado por todos los miembros de su equipo?"			
	Respuestas positivas (10/10) en varios empleados, lo que refleja un ambiente de equipo cohesionado y respetuoso.	Dueño 2: "tengo muy buena acogida y comunicación con mi grupo de trabajo. Todos nos llevamos muy bien".	Fomentar actividades de integración que refuercen la diversidad cultural y de género dentro del equipo.
Espacio para Expresión de Preocupaciones			

"¿Se siente cómodo expresando sus preocupaciones de identidad de género o raza?"			
	Respuestas afirmativas, destacando la confianza en líderes y compañeros.	Dueña 3: "Sí, porque mi equipo escucha y respeta mis comentarios".	Crear canales anónimos de feedback para quienes no se sientan cómodos expresándose abiertamente.
Formación en Principios e Identidad			
"¿Conoces los principios de identidad de la compañía? Argumenta con cuál te identificas"			
	Varios empleados mencionan principios como "Atraemos y desarrollamos gente excelente" o "Soñar en grande".	Dueño 4: "Me identifico con el principio de soñar en grande...".	Integrar estos principios en la comunicación diaria y reconocer públicamente a quienes los ejemplifiquen.
Comunicación sobre Inclusión y Diversidad			
"¿En base a tu identidad te ves trabajando en esta empresa durante los próximos 5 años?"			
	Respuestas mayoritariamente positivas, lo que sugiere que la comunicación interna genera compromiso a largo plazo.	Dueño 6: "Si, especialmente aprender todos los procedimientos que conlleva mi área...".	Desarrollar un plan de comunicación interna que visibilice historias de éxito de empleados diversos y proyectos solo para mujeres de la planta.
Feedback Inclusivo y Constructivo			
"¿Recibes regularmente feedback del jefe sobre tus tareas?"			
	Respuestas parciales, algunas sin datos. Donde hay respuestas, son positivas.	Dueño 7: "si comprendo las metas que tenemos individualmente...".	Establecer un sistema formal de feedback 360° que incluya perspectivas diversas y anónimas. Me gustaria usar IA en la planta.

El equipo "Titánes" muestra fortalezas significativas en términos de claridad en la comunicación de objetivos, sentido de pertenencia y confianza para expresar inquietudes. Sin embargo, existen áreas de oportunidad en la evaluación del lenguaje inclusivo en comunicados oficiales y en la sistematización del feedback inclusivo. Figura 5. Análisis mediante el software Atlas ti con la aplicación denominada Frecuencia de palabras de Comunicación Inclusiva del equipo "Titánes" de los dueños y dueñas en planta de Cervecería Nacional del Ecuador.

En consecuencia, se reafirma la necesidad de fortalecer la formación pedagógica del profesorado mediante procesos integrales y contextualizados que desarrollen competencias para la identificación temprana de riesgos, la orientación educativa del estudiantado y la coordinación con otros actores sociales. La investigación aporta elementos relevantes para la reflexión pedagógica y la toma de decisiones en el ámbito educativo, situando al profesorado como agente clave en la construcción de entornos escolares seguros y protectores. Se reconoce, además, la importancia de continuar promoviendo investigaciones aplicadas que contribuyan a mejorar las prácticas educativas y a consolidar el papel de la escuela en la prevención del abuso sexual en adolescentes.

Referencias bibliográficas

- ABInBev. (2021). Política de diversidad e inclusión. Cervecería Nacional. <https://www.cervecerianacional.ec/sites/g/files/seuoyk1251/files/2024-02/Pol%C3%ADtica%20de%20Diversidad%20e%20Inclusi%C3%B3n-2021.pdf>
- Acosta Faneite, J. (2023). Criterios para la selección de técnicas e instrumentos de recolección de datos en las investigaciones mixtas. *Revista Honoris Causa*, 15(2), 62–83. <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/303>
- Anheuser-Busch InBev. (2023). Política global contra el acoso y la discriminación. AB InBev. https://www.cervecerianacional.ec/sites/g/files/seuoyk1251/files/2024-01/04.%20Global%20Anti-Harassment%20%26%20Anti-Discrimination%20Policy%20-%20English_spa-ES.pdf
- Aparisi, S., & Catalá, I. (2022). La comunicación: competencia clave para generar confianza y fortalecer las relaciones. Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC). <https://programa-dinaitc.csic.es/wp-content/uploads/2025/02/tema56.pdf>
- Barrientos, E., Briceño, M., Suárez, W., & Valdés, M. (2021). Cultura organizacional inclusiva en instituciones de educación superior chilenas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1058–1075. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.5>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). ¿Un solo enfoque para todos? ¿Qué se considera una práctica de calidad en el análisis temático (reflexivo)? *Investigación cualitativa en psicología*, 328–352. http://inedubon.edu.co/wp-content/uploads/2025/10/thematic_analysis_revised-es_compressed.pdf
- Carrasco, G. (2024). Análisis de las políticas públicas ecuatorianas sobre la inclusión de personas con discapacidad. *Latam: Revista de Políticas Públicas*, 5(2). <https://doi.org/10.56712/latam.v5i2.1963>
- Cervecería Nacional. (2023, octubre). Política global contra el acoso y la discriminación. Cervecería Nacional. https://www.cervecerianacional.ec/sites/g/files/seuoyk1251/files/2024-01/04.%20Global%20Anti-Harassment%20%26%20Anti-Discrimination%20Policy%20-%20English_spa-ES.pdf
- Cortez, P. E., & Flores, M. A. (2026). Significados y motivaciones de la participación de mujeres en el proyecto “Mujer Muévete en Bici” en Salinas: Un enfoque fenomenológico. *Maestro y Sociedad*, 23(1), 459–465. <https://maestrosociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/7435>
- Dávila, J., & Bringas, V. (2023). Cultura organizacional en las PYMES latinoamericanas. *Revista de Investigación Científica y Tecnológica Industrial*, 4(2), 7–13. <https://doi.org/10.47422/jstri.v4i2.39>
- Geraghty, T. (2023, febrero 1). Edgar Schein’s three layers of organisational culture. *PsychSafety*. <https://psychsafety.com/psychological-safety-edgar-scheins-three-layers-of-organisational-culture/>
- Harrison, B., & Mühlberg, J. (2014). *Leadership communication: How leaders communicate and how communicators lead in today’s global enterprise*. BusinessExpert Press. <https://doi.org/10.4128/9781606498095> (doi.org in Bing)
- Lopezosa, C., Codina, L., & Font, P. F. (2022). ATLAS.ti para entrevistas semiestructuradas: Guía de uso para un análisis cualitativo eficaz. Serie Editorial DigiDoc. <https://repositori.upf.edu/server/api/core/bitstreams/140b8a65-a434-47b1-be62-aec590e2029f/content>
- Organización de los Estados Americanos. (2021). Guía de comunicación inclusiva para la Secretaría General de la OEA. OEA CIM. <http://www.oas.org/es/cim/docs/GuiaComunicacionInclusivaOEA-ES.pdf>
- Pacto Mundial de Naciones Unidas. (2022). Igualdad de género, diversidad e inclusión en las empresas. <https://www.pactomundial.org/noticia/que-estan-haciendo-las-empresas-de-todo-el-mundo-en-materia-de-igualdad-de-genero-diversidad-e-inclusion/>
- Pérez, J., Villagrán, J., & Portillo, A. (2025). Estado del arte de la cultura organizacional: Tendencias y retos actuales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(1), 2968–2988. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.16057

Saltos, J. G., & Espinoza, R. J. (2020). La marca del empleador como estrategia de marketing para la empresa de bebidas Cervecería Nacional Ambato-Ecuador. *593 Digital Publisher*, 5(5), 146–158. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5.265>

Santana-Estrella, R., García-Carranza, E., & Armas-Bustos, N. (2026). Comunicación inclusiva en la educación superior: Estrategias y su impacto en la inclusión de estudiantes con necesidades educativas específicas. *INNOVA Research Journal*, 11(1), 18–34. <https://doi.org/10.33890/innova.v11.n1.2026.2885>

Túñez López, J. M. (2012). La gestión de la comunicación en las organizaciones. *Comunicación Social Ediciones y Publicaciones*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=559116>

Vélez, J. V. (2026). Comunicación digital en la sociedad ecuatoriana: ¿Libertad de expresión y desinformación en la era de la inteligencia artificial durante las elecciones presidenciales 2025? *Maestro y Sociedad*, 87–100. <https://maestroysociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/7367>

Vera, K. (2023). Evaluación de los procesos y su incidencia en la productividad para mejorar la satisfacción laboral del tele-vendedor en la empresa de cervecera nacional [Tesis de maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/20565>

Viñarás-Abad, M., Llorente-Barroso, C., Mañas-Viniegra, L., & Jiménez-Gómez, I. (2023). Diversidad y cultura inclusiva en las organizaciones: La opinión de las personas con discapacidad en el sector de la comunicación audiovisual. *Doxa Comunicación*, 37, 213–243. <https://doi.org/10.31921/doxacom.n37a1917>

Declaración de conflicto de intereses: Los autores no presentan ningún conflicto de interés.

Declaración de contribución de los autores/as utilizando la Taxonomía CRediT:

Lcda. Paola Elizabeth Cortez Clavijo, PhD: Conceptualización, Metodología, Investigación, Recolección de datos, Análisis de resultados y Discusión y Redacción del borrador original.

Lcda. Paola Elizabeth Cortez Clavijo, PhD: Revisión y aprobación del artículo de investigación.

Declaración de aprobación por el Comité de Ética: Los autores declaran que la investigación fue aprobada por el Comité de Ética de la institución responsable, en tanto la misma implicó a seres humanos.

Declaración de originalidad del manuscrito:

Los autores confirma que este texto no ha sido publicado con anterioridad, ni ha sido enviado a otra revista para su publicación.