



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

RELACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA DE PRODUCCIÓN
GRIFERÍAS DE LA EMPRESA VSI INDUSTRIAL

PRESENTADA POR
ELIZABETH VICTORIA QUIÑONES ENCISO

ASESORA
ANNA BERMEO TURCHI

TESIS
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

LIMA – PERÚ

2017



Reconocimiento - No comercial - Compartir igual
CC BY-NC-SA

La autora permite entremezclar, ajustar y construir a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
TURISMO Y PSICOLOGÍA**

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**RELACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL
CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA DE
PRODUCCIÓN GRIFERÍAS DE LA EMPRESA VSI
INDUSTRIAL**

**Tesis para optar el Título de Licenciada en Ciencias de la
Comunicación**

Presentada por:

ELIZABETH VICTORIA QUIÑONES ENCISO

**Asesor(a):
DRA. ANNA BERMEO T.**

LIMA - PERU

2017

**RELACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA DE PRODUCCIÓN GRIFERÍAS
DE LA EMPRESA VSI INDUSTRIAL**

DEDICATORIA

A Dios, por tantas bendiciones.

A María, por su protección.

A mi asesora, por su invaluable apoyo.

A mis padres, por estar siempre a mi lado.

A mi hermano, sin él no sería la persona que soy.

A los amigos que siempre estuvieron en el momento preciso, motivándome a concluir esta investigación.

A la USMP, por los conocimientos y al staff de la biblioteca por su apoyo y predisposición.

PORTADA	ii
DEDICATORIA	iii
ÍNDICE	iv
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	viii
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	xi
Descripción de la realidad problemática	xi
Formulación del problema	xi
Problema general	xi
Problemas específicos	xii
Objetivos de la investigación	xi
Objetivo principal	xii
Objetivos específicos	xii
Justificación de la investigación	xiii
Viabilidad de la investigación	xiv
Limitaciones del estudio	xiv
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	
1.1 Antecedentes de la investigación	15
1.2 Bases teóricas	23
1.3 Definición de términos básicos	42
CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN	
2.1 Formulación de hipótesis principal y derivada	46
2.2 Variables y definición operacional	47
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION	
3.1 Diseño metodológico	49
3.2 Diseño maestral	51
3.3 Técnicas de recolección de datos	51
3.3.1 Técnicas	52

3.3.2 Instrumentos	53
3.3.3 Validez de instrumento de medición	53
3.3.4 Confiabilidad de instrumento de medición	53
3.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información	53
3.5 Aspectos éticos	54

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 Presentación de análisis y resultados	55
4.1.1 Prueba de hipótesis	94
4.1.1.1 Hipótesis principal	95
4.1.1.2 Hipótesis específica primera	95
4.1.1.3 Hipótesis específica segunda	96
4.1.1.4 Hipótesis específica tercera	97

CAPÍTULO V DISCUSIÓN

CONCLUSIONES	101
RECOMENDACIONES	102
FUENTES DE INFORMACIÓN	104
ANEXOS	107
MODELO DE ENCUESTA	107

RESUMEN

La presente investigación consistió en analizar cómo se relaciona la comunicación interna en el clima organizacional en la Gerencia de Producción Griferías en la empresa VSI Industrial. La comunicación es un elemento importante para el logro de objetivos organizacionales, la falta de interés de los altos directivos, muchas veces se ve traducida en la mala gestión y mal empleo del recurso, material y humano, generando un clima organizacional negativo que se traduce en metas no alcanzadas. En la actualidad, las organizaciones se encuentran envueltas en ambientes donde existe una modernidad comunicacional de la que tiene que formar parte para subsistir.

Esta investigación se trabajó bajo un enfoque cuantitativo no probabilístico, en el que se emplearon métodos descriptivos. El enfoque se puede clasificar como: aplicativo de corte transversal, descriptivo, con el uso de fuentes primarias de paradigma cuantitativo, se empleó una muestra de cien (100) colaboradores, con más de 3 años de labores en la organización, pertenecientes a la Gerencia de Producción de la Planta Griferías, personal operario y empleado. La investigación desarrollada se sitúa en el ámbito de la metodología no experimental ya que se realizó sin manipular deliberadamente las variables comunicación interna y clima organizacional.

Dentro de la problemática relacionada; la comunicación interna de VSI Industrial en el clima organizacional, la investigación evidencia que se relaciona significativamente la comunicación interna con el clima organizacional con un promedio significativamente alto de 99.39%, con un incremento porcentual de 0.02%.

Palabras claves: Comunicación interna- Cima organizacional, Imagen corporativa.

ABSTRACT

The current investigation consisted in analyzing how the internal communication in the organizational climate is related with the Management of Production Faucets of the company VSI Industrial. Communication is an important element for the achievement of organizational objectives, the lack of interest of senior managers is often reflected in the mismanagement and the misuse of material and human resources, generating a negative organizational climate which is a reason for not achieving goals. At present, the organizations are surrounded in environments where there is a communicational modernity of which it has to be part to subsist.

This research was carried out under a non-probabilistic quantitative approach, in which descriptive methods were used. The approach can be classified as: cross-sectional, descriptive application using primary sources of quantitative paradigm, a sample of one hundred (100) collaborators with more than 3 years of work in the organization was used, all them belonging to the Management of Production Faucets Plant, administrative and operating staff. The developed research is in the field of non-experimental methodology since it was done without deliberately manipulate of the internal communication variables and organizational climate.

Within the related problem; the internal communication of VSI Industrial in the organizational climate, the investigation evidences that the internal communication with the organizational climate is significantly related with a high average of 99.39%, with a percentage increase of 0.02%.

Key words: Internal communication - Organizational level, Corporate image.

INTRODUCCIÓN

Un grupo humano, que comparte objetivos pero que no puede comunicarse de forma adecuada se vuelve improductivo e ineficiente, de la misma forma si a un grupo de colaboradores se les prohíbe comunicarse, durante el tiempo que dure la prohibición la empresa quedaría paralizada, esto comprueba que la comunicación es una condición para que una organización sea productiva y sobre todo exista como tal. De esta forma, queda demostrado que en cualquier proceso donde interactúen dos o más individuos la comunicación juega un rol fundamental.

La comunicación interna mal direccionada puede ocasionar efectos negativos, que desencadenen un mal clima organizacional, en el que prime la insatisfacción y la lejanía entre los integrantes que conforman la organización. Solo transmitiendo la información necesaria, de forma óptima y oportuna, teniendo en cuenta las necesidades y sugerencias de los colaboradores se podrá capitalizar sus puntos de vista y construir así, un clima organizacional óptimo, con colaboradores productivos que aporten significativamente al cumplimiento de los objetivos de las organizaciones que integran. Esta investigación tiene por finalidad identificar la relación entre la comunicación interna y el clima organizacional, en la Gerencia de Producción Griferías de la empresa VSI Industrial.

La investigación está dividida en V capítulos interrelacionados:

Capítulo I: Comprenden los antecedentes de la investigación, sentará las bases teóricas, definición de términos aplicados a la investigación

Capítulo II: La formulación de hipótesis principal y derivadas, variables y definición operacional entre otros puntos

Capítulo III: Se encontrará el marco metodológico de la investigación en el que se describirá el tipo y diseño de investigación; hablará de la muestra de estudio, los instrumentos, técnicas estadísticas para el procesamiento de la información y aspectos éticos llevados a cabo en la investigación.

Capítulo IV: Se trabajará con el análisis y resultados

Capítulo V: Hablará de la discusión de resultados y se plantean las conclusiones a las que se pudo llegar, respecto a las preguntas de investigación e hipótesis planteadas, y otras observaciones que se desprenden del trabajo realizado. Finalmente se encontrarán las recomendaciones, bibliografía y anexos del trabajo de investigación.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Descripción de la realidad problemática

La comunicación es un proceso natural del ser humano que trasciende en todos los hechos y situaciones de su vida, en un primer momento este proceso puede parecer cotidiano y sencillo, pero se debe tener en cuenta que si es mal utilizado puede acarrear consecuencias poco favorables. Esa premisa se adapta a la vida diaria y a las organizaciones, el éxito de ellas depende de la calidad de la comunicación que posean, “un mal desarrollo de la CI puede provocar que se pierdan de vista los objetivos que la empresa se propuso alcanzar.” (Brandolini y González, 2009, p. 29)

Hoy en día, la comunicación interna desempeña un rol fundamental dentro de las organizaciones. Su función es la búsqueda de la recepción, y como consecuencia, la comprensión de los mensajes, logrando que el equipo humano se integre, generando así un clima organizacional armónico. Entendemos por clima organizacional, aquel medio en el que se desenvuelven las acciones cotidianas del trabajo, como resultado de sus experiencias dentro de la organización y esto a su vez se verá reflejado en su comportamiento.

La comunicación interna constituye uno de los diferentes departamentos de toda organización empresarial; está relacionada directamente a los procesos comunicativos que se llevan a cabo dentro de la organización, es decir, aquella que busca el logro de los objetivos organizacionales a través de mensajes que fluyan de manera eficiente en el interior, de relaciones satisfactorias entre sus miembros, un ambiente de trabajo agradable, entre otras cosas. (Chiang, 2012, p. 87)

Al estar relacionada directamente con los procesos comunicativos que se desarrollan al interior de la organización, podemos afirmar que la comunicación interna, busca el logro de los objetivos organizacionales mediante el flujo correcto y eficiente de los mensajes, en las relaciones entre sus miembros.

Este nuevo concepto nace en organizaciones donde cada uno de los integrantes es respetado, generándose una estrategia de comunicación que alcanza todos los niveles de la organización. Todas las empresas no se encuentran preparadas para asumir este cambio, ya que esto representa una modificación tajante en la cultura organizacional, es decir lo que se piensa y hace al interior de una organización. Esto representa un gran reto para las organizaciones, pasar del modelo clásico de comunicación interna, caracterizado por la imposición de mensajes, al modelo actual, donde las opiniones, creencias y sugerencias de los integrantes de la organización son tomados en cuenta.

La comunicación interna empieza a ganar preponderancia como respuesta a las nuevas necesidades de las organizaciones, de mirar primero hacia adentro trabajando con el público interno, dándole un valor especial y convirtiéndolo en principal portavoz e imagen de la organización. De esta forma el público interno cobra tanta, o más, importancia que el público externo.

Desde la óptica del público interno, la calidad de las relaciones que se establecen entre las distintas áreas de la empresa se ven altamente influenciadas por el tipo de comunicación interna existente al interior de cada organización. Por ello, podemos afirmar que la comunicación interna es capaz de generar las variables necesarias para favorecer o deteriorar el clima organizacional, las relaciones entre los colaboradores y a su vez influir en su desempeño y productividad.

Bajo esta perspectiva, la presente investigación se centra en la **comunicación interna y el clima organizacional**, en Gerencia de Producción Griferías, en VSI Industrial. VSI, una empresa del rubro industrial, dedicada a la fabricación de griferías y sanitarios de las marcas Vainsa e Italgrif, nace en el 2014 luego de la fusión de Valvosanitaria (Vainsa) y Tecnosanitaria (Italgrif).

La Gerencia de Producción Griferías cuenta con alrededor de 250 colaboradores, entre personal operario y administrativo, aproximadamente el 80% del personal tiene más de 5 años trabajando para las empresas que dieron origen a VSI Industrial, Valvosanitaria y Tecnosanitaria. Estas empresas contaban con culturas completamente diferentes y la comunicación se manejaba mediante los líderes naturales, jefes y gerentes, sin presentar problemas significativos. Antes, ni durante la fusión se manejó una estrategia de comunicación orientada a integrar ambos públicos internos, ni a difundir la cultura corporativa de la nueva empresa, esto ha desencadenado insatisfacción en los colaboradores, que se vio reflejada en la encuesta de clima de la organización.

Formulación del problema

Problema General

¿Cómo se relaciona la comunicación interna en el clima organizacional? - Gerencia de Producción Griferías de la empresa VSI Industrial.

Octubre de 2016 a junio de 2017.

Esta interrogante sirvió de base para articular el marco teórico conceptual del trabajo de investigación.

Problemas Específicos

- ¿Cómo se relaciona la comunicación interna en la **eficiencia de la comunicación** en el clima organizacional?
- ¿Cómo se relaciona la comunicación interna con los **flujos comunicacionales** en el clima organizacional?
- ¿Cómo se relaciona la comunicación interna con las **herramientas de relaciones públicas** en el clima organizacional?

Objetivos de Investigación

Objetivo Principal

Identificar cómo se relaciona la comunicación interna y el clima organizacional - Gerencia de Producción Griferías de la empresa VSI Industrial.

Objetivos específicos

- Identificar cómo se relaciona la comunicación interna en la **eficiencia de la comunicación** en el clima organizacional.
- Determinar cómo se relaciona la comunicación interna con los **flujos comunicacionales** en el clima organizacional.

- Evidenciar cómo se relaciona la comunicación interna con las **herramientas de relaciones públicas** en el clima organizacional.

Justificación de la investigación

La presente investigación se justifica en la medida que permite conocer la existencia de la relación entre la comunicación interna y el clima organizacional dentro de una organización, ambas variables son significativas en el desarrollo de las organizaciones, y sociedad en general.

VSI Industrial, no contó con una estrategia previa de comunicación luego del proceso de fusión que le dio origen. Hoy en día muchas organizaciones no entienden la magnitud de la importancia de la comunicación interna dentro de las relaciones humanas, sin embargo, esta constituye un elemento fundamental al establecer relaciones entre las áreas que la conforman. El clima organizacional es la fotografía de una realidad en un determinado momento, por ello establecer una estrategia de comunicación, está subordinado a la relación de ambas variables, de acuerdo a ello se obtendrán a resultados diferentes.

Un clima organizacional óptimo trae consigo una elevada productividad y sentido de pertenencia que alinea los objetivos personales de cada colaborador con los de la empresa.

La presente investigación es relevante pues permite conocer la relación que existe entre la comunicación interna y el clima organizacional, variables que se encuentran dentro del campo de trabajo de las relaciones públicas. De esta forma podremos contar con un referente al momento de tomar decisiones en el establecimiento de estrategias de comunicación que beneficien a la organización, con una buena reputación corporativa y desarrollo económico que beneficiará también a su público interno.

Viabilidad de la investigación

La viabilidad de esta investigación va de la mano de muchos ámbitos donde se analiza si se contaba con las condiciones necesarias para realizar esta investigación y obtener los resultados esperados en un determinado tiempo. El estudio resulta factible debido a que existe conocimiento previo de la realidad problemática que se desarrolla en la empresa VSI INDUSTRIAL, sumado a ello la disponibilidad de recursos materiales, económicos, humanos, tiempo y de información necesarios.

Nos apoyamos en la revisión de fuentes bibliográficas y documentales como lo son: textos, artículos, manuales, publicaciones electrónicas, las cuales tienen gran utilidad en la ampliación y profundización de los temas y tópicos desarrollados en la investigación para conformar el plan de calidad

Por los motivos antes expuestos la investigación cuenta con facilidades para su elaboración.

Limitaciones del estudio

En el desarrollo de la investigación no se presentaron limitaciones.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de la Investigación

La búsqueda de material bibliográfico en diversas instituciones universitarias nos permitió evidenciar los siguientes antecedentes relacionados con la investigación:

Contreras D. (2012) Estudio y estrategia de comunicación interna para una empresa de confección textil: El caso de Textiles el Carmen, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de http://www.repositorio.usac.edu.gt/2352/1/16_0967.pdf

Contreras, expresa la necesidad de toda organización de generar espacios para inculcar la cultura corporativa, que servirá para generar identificación por parte de los colaboradores viéndose esto reflejado en su óptima productividad, es aquí donde sale a relucir la necesidad de desarrollar una estrategia comunicacional que pueda suplir las necesidades y a su vez pueda fortalecer el sentimiento de pertenencia de los colaboradores.

En la empresa Textiles el Carmen no existe un departamento especializado desde el cual se pueda manejar la comunicación interna, el objetivo general de la investigación fue desarrollar una propuesta de estrategia de comunicación que pueda impulsar a la empresa Textiles del Carmen, a lograr un entorno favorable al cumplimiento de sus objetivos.

La investigación evidencia que la comunicación interna en la empresa objeto de estudio, es el resultado de una mezcla entre comunicación formal e informal, la formal es bastante básica y, por lo tanto, pobre en contenido ya que solo se da de persona a persona y de forma ascendente, entre el trabajador y su jefe inmediato, quienes absuelven sus dudas de forma óptima. Por otro lado, la mayor parte de la información llega hacia los colaboradores por rumores que son provocados por la carencia de información, que finalmente genera problemas entre las áreas. Adicionalmente, el ingreso de los nuevos colaboradores no contempla un proceso o programa de inducción, es decir no se les comunica información básica, como organigramas o cultura corporativa, ya que esta última no existe plasmada en ningún documento.

Se concluye que las falencias de la comunicación interna repercuten en el desempeño y actitud de los colaboradores, al predominar la comunicación de carácter básico e informal, no se cumplen las funciones como son identificación con la institución por parte del trabajador y las relaciones entre los colaboradores tampoco se ven fortalecidas. Se determinó la necesidad de la implementación de un área de Comunicación Interna, desde donde se puedan gestionar las comunicaciones y construir una identidad corporativa, desarrollando de una estrategia de comunicación donde se incorporen nuevos medios de comunicación oficiales y además se generen espacios de comunicación e integración.

Bendezú T. (2016) La comunicación interna y su incidencia en el fortalecimiento de la identidad corporativa en la Municipalidad Distrital del Callao (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4942/3/Bendezu_ts.pdf

Esta investigación tuvo como objetivo general analizar la relación entre la comunicación interna y la identidad corporativa en la Municipalidad Distrital de La Perla (MDP), planteándose la siguiente hipótesis general: Existe relación significativa entre la comunicación interna y la identidad corporativa en la MDP.

La metodología de la investigación tuvo un enfoque cuantitativo y el diseño de la investigación fue de corte transversal, tomando la información en un determinado momento, la investigación es de tipo correlacional pues su propósito fue evaluar la relación existente entre dos o más variables.

La investigación evidencia que en los últimos tiempos la comunicación interna se ha convertido en un factor fundamental en la gestión de las organizaciones, su valor radica en su aporte al esculpir y fortalecer la cultura corporativa, por ello es elemental que las organizaciones direccionen sus esfuerzos hacia una nueva ruta, comprometiéndose a lograr visión que responda a las necesidades reales de sus públicos y para lo que se vuelve necesario la construcción de una sólida cultura corporativa.

La relevancia de esta investigación se centra en su contribución en la identificación de la situación de la comunicación interna en el municipio, pudiendo así tomar medidas correctivas y sobre todo preventivas para poder maximizar los objetivos de la gestión. Esta investigación es relevante ya que puede servir para que otras instituciones públicas analicen y gestionen sus comunicaciones internas para así lograr el reforzamiento de la identidad corporativa.

Entre las principales conclusiones a las que llegó el autor, encontramos que la comunicación interna en la Municipalidad Distrital de La Perla es calificada como eficaz por el 80% de trabajadores de la comuna, debido a que según manifiestan la comunicación se transmite de manera clara y oportuna entre los miembros institucionales, minimizando ambigüedades y reduciendo errores. Además, se evidenció que uno de los pilares distintivos de la gestión fue establecer un diálogo abierto y fluido con los empleados, reflejándose esto en el servicio que ellos brindaban a los ciudadanos, ya que la MDP ocupó el tercer puesto del Ranking CAD, por el corto tiempo que toma el gestionar un trámite en este municipio. La cultura corporativa de la Municipalidad de La Perla, es considerada como eficaz por el 85% de trabajadores, este resultado traduce los factores que han reforzado la cultura de la institución

El autor expresa que la comunicación interna contribuyó a la mejora de procesos de internos de gestión y que al establecer comunicaciones abiertas y directas entre

trabajadores ediles como reflejo de su cultura organizacional se refuerzan las relaciones internas y generándose confianza entre los miembros de una organización.

El autor concluye que la comunicación interna e identidad corporativa se relacionan significativamente en la Municipalidad Distrital de La Perla, la adecuada gestión de la comunicación interna en la municipalidad refuerza los valores y principios fundamentales, es decir ha incidido en su identidad corporativa.

Medina, P. (2014) La comunicación interna en relación con el clima organizacional en Premium Data SAC Año 2013. Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.

Los individuos han formado parte de algún tipo de colectivo desde siempre, incluso antes de entender y definir el concepto de ser individual. El sentimiento de pertenencia y la comprensión de ser parte de un todo que se traduce en la optimización de las tareas dentro del grupo y, como consecuencia, la satisfacción de las necesidades ha sido motivación suficiente para justificar la acción.

Premium Data SAC, es una organización que brinda el servicio operativo de recolección de datos cualitativos y cuantitativos de investigación de mercados, de modo exclusivo para Ipsos Apoyo Opinión y Mercado S.A. Los cargos gerenciales de Premium Data SAC figuran en la planilla de la misma y a su vez figuran como personal en Ipsos, también con cargos gerenciales. Ambas empresas no se encuentran fiscalmente unidas. Actualmente las reuniones, cantidad de carga de trabajo de cada colaborador y fechas de entrega son elaborados en Ipsos y luego informados y coordinados con los jefes de las áreas de Premium Data, para que las responsabilidades sean delegadas a quienes les corresponda.

La investigación busca entender si existe relación entre el clima organizacional y la comunicación interna de la organización al ser ámbitos de trabajo del profesional en comunicaciones. Al ser el flujo comunicacional una realidad transversal, conocer la interrelación entre las partes de la empresa y como se da la comunicación, se vuelve una herramienta eficaz e indispensable.

El objetivo de la investigación fue establecer la relación que existe entre la comunicación organizacional interna y el clima organizacional de Premium Data SAC, en el año 2013. Como objetivos específicos se establecieron: Identificar la relación que existe entre la cultura de comunicación interna y la identidad organizacional; identificar la relación que existe entre los mensajes claves de la comunicación interna y la recompensa; identificar la relación que existe entre los canales de la comunicación interna con la estructura interna en Premium Data SAC.

El trabajo emplea el diseño no experimental, ya que se observan las variables en su estado natural y de tipo correlacional transeccional, ya que se investigan las variables en un instante determinado. Sobre la población, se identificó que la empresa está compuesta por 133 colaboradores, la muestra es no probabilística ya que se han tomado en cuenta a todos los trabajadores de Premium Data SAC.

Se concluye que el clima organizacional y la comunicación interna en Premium Data SAC se relacionan estrechamente de manera directamente proporcional: si existe una modificación positiva o negativa en cualquiera de ellas afectará en la misma dirección a la otra variable. La relación que existe entre la cultura de la comunicación interna y la identidad organizacional en Premium Data SAC es altamente correlacional, por ende, la modificación de una de ellas generará un cambio en la otra.

El autor recomienda, tomar en mayor consideración las posibilidades de utilizar la comunicación interna más allá que solo para comunicar de manera descendente alguna información, debido al carácter estratégico de la comunicación, cuando se comunica algo, el cómo se comunica y en qué momento se realiza la comunicación puede modificar significativamente el clima organizacional redundando en el bienestar de la organización. Por último, el autor recomienda que los canales de comunicación tienen un potencial de uso distinto y pueden servir a la gerencia dependiendo de la situación o del fin comunicativo, por lo que vale analizar cuál es el mejor para poder llegar a una sinergia que posibilite transmitir de manera adecuada los mensajes claves, los cuales influyen directamente en la motivación de los colaboradores.

Torre R. (2015), Clima organizacional de la Universidad Telesup, en la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales en la motivación laboral (Tesis de pregrado). Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.

El ambiente donde una persona trabaja a diario, la relación entre el empleado, empleador e inclusive con proveedores y clientes, son elementos que original el clima organizacional.

El autor señala la importancia de conocer el clima organizacional, ya que tiene repercusión en el comportamiento de los colaboradores en el ámbito de la productividad, satisfacción, rotación, permanencia, identificación entre otras características es por ello, que siempre la empresa debe tener en cuenta la apreciación de los empleados con respecto al accionar de los directivos; el clima es la manera en la cual el trabajador percibe el ambiente que lo rodea.

El objetivo de la investigación es identificar las características del clima organizacional en la Universidad Privada Telesup, facultad de Derecho y Ciencias Sociales, en la motivación laboral. Se plantearon los siguientes objetivos específicos: identificar cuáles son las características del clima organizacional en la fluidez de la información en la motivación laboral, determinar cuáles son las características del clima organizacional en la capacitación laboral en la motivación laboral y analizar cuáles son las características del clima organizacional en el sentido de pertenencia en la motivación laboral.

Como principal instrumento se empleó una encuesta compuesta por 12 preguntas, aplicada a una muestra representativa de 40 personas (personal administrativo) que labora en la facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad Privada Telesup, con 9 meses de permanecía en la institución.

La investigación evidencia que la entidad y sujeto de estudio no invierte en conocer ni mejorar el clima laboral de sus trabajadores, dada la importancia que esta tiene en relación con la satisfacción, la motivación y el rendimiento de los trabajadores; en los aspectos de motivación, el grado de participación e información que les proporciona

la institución, no se evidencia crecimiento ni desarrollo de los trabajadores, eso se suma la baja remuneración que influye de forma negativa.

Se concluye que la relación entre clima laboral y motivación, son el conjunto de condiciones o de circunstancias que rodean a una persona en su entorno laboral. El clima laboral influye de manera directa en el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores y, por tanto, en la productividad. El clima laboral depende de muchos factores: La forma de hacer la dirección. El comportamiento de los trabajadores, tanto en el trabajo propiamente dicho como en su relación con los colaboradores y la institución.

Entre las principales recomendaciones de la investigación encontramos la implementación y el desarrollo de actividades de integración que logren fortalecer los lazos entre los colaboradores de manera positiva, realizar reuniones informativas para difundir el estado en el que se encuentra la empresa, además de mejorar el sistema de promoción y líneas de carrera entre el personal.

Angarita F. (2011) Medición del clima organizacional y satisfacción laboral en los empleados de Copetran Bucaramanga (Tesis de pregrado) Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga, Colombia. Recuperado de https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/1609/digital_21646.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Teniendo en cuenta que hoy en día el recurso humano tiene la autoridad suficiente para determinar el rumbo de las organizaciones es fundamental que puedan desarrollar su labor diaria en un ambiente laboral armonioso que lo haga más productivo y eficiente. El autor plantea el objetivo principal de la investigación en describir la relación entre el clima laboral y la satisfacción laboral en los empleados de COPETTRAN Bucaramanga, entre los objetivos específicos encontramos el identificar el nivel de clima organizacional, describir el nivel de satisfacción y establecer relación entre las variables de satisfacción laboral y clima organizacional.

COPETRAN, es una cooperativa de transportes terrestres que cuenta con 100 agencias seccionales, distribuidas en todo el territorio nacional, agrupados en oficinas de carga y pasajeros, su principal agencia se encuentra en Bucaramanga.

La muestra seleccionada estuvo compuesta por un grupo de colaboradores que laboran en la empresa (sujetos de estudio), la muestra fue seleccionada de acuerdo a la investigación bajo un tipo probabilístico en el que se escogieron a aquellas personas que ocupan cargos en el área administrativa. El muestreo que se empleó en la investigación es probabilístico aleatorio simple, en donde todos los empleados tienen la misma posibilidad de pertenecer a la muestra. El tipo de estudio fue de diseño no experimental con modalidad descriptiva - correlacional, es decir sin control de las variables para obtener un resultado esperado.

La investigación llegó a la conclusión que la organización presenta un nivel de clima organizacional estable, por lo que se podrían potencializar algunos puntos y modificar otros, como la recompensa y la cohesión, generando así un nivel más alto de la variable clima; sin descuidar los aspectos restantes y buscando la posibilidad de mejorarlos. Cabe resaltar que existe diversidad de percepciones referentes al clima, algunos consideran que el nivel de clima es bueno mientras que otros manifiestan un inconformismo.

Se reconoce un alto nivel de satisfacción por parte del personal administrativo, motivo por el cual, muchos de ellos permanecen en la institución, además, existe una relación entre la variable clima organizacional y satisfacción laboral confiable, pero no muy fuerte, por lo que existen factores externos e internos que influyen al establecer dicha relación.

Se percibe en los empleados una barrera en cuanto a la credibilidad, se manifestó que antes se les ha consultado sobre acciones de mejora, pero que nunca se ha ejecutado nada, por lo que la credibilidad hacia el cambio es nula.

Se recomienda, el diseño y ejecución de un programa de acción, con el fin de potencializar aquellos puntos a favor y mejorar aquellos que desfavorecen los niveles de satisfacción organizacional y el clima organizacional. Además, será fundamental

que los directivos y socios de la organización, tomen conciencia de la situación actual de tan reconocida empresa para poner en ejecución, cambios encaminados a modificar su misión teniendo en cuenta el bienestar integral de sus empleados, que traerá consigo el mejoramiento de su competitividad.

1.2. Bases teóricas

1.2.1. Comunicación interna

Antes de hablar sobre la comunicación interna, es importante definir la comunicación como tal, podemos decir que es un proceso natural e inherente al ser humano, ser sociable, como miembro de un medio al que llamaremos sociedad. Podemos entonces definir a la comunicación como el intercambio de actitudes, sentimientos establecidos de forma natural entre los integrantes que conforman la sociedad, cada uno con una particularidad, determinada por todas las vivencias previas de cada individuo, que también será una variable a la hora de realizarse el proceso comunicacional.

Madrigal (2006), señala: “la comunicación es un proceso a través del cual se comparte un significado, ya sea que se presente como una conversación informal, interpersonal, de grupo o un discurso en público. Incluye contexto, participantes, mensajes, canales, barreras, prejuicios y retroalimentación” (p. 20)

Si nos situamos en el ámbito empresarial, podemos encontrar dos procesos mediante los cuales los mensajes son transmitidos: información y comunicación. El primero busca simplemente avisar al destinatario sobre el mensaje y el segundo posee una perspectiva mucho más enriquecida, ya que busca que el mensaje sea comprendido y a su vez que exista un feedback, es decir abarca más allá de la emisión de los mensajes hasta la comprensión del receptor.

Por todo lo antes mencionado, podemos definir a la comunicación interna, como aquella comunicación que se origina dentro de la organización y se encuentra orientada a todos aquellos que la conforman.

Capriotti (2009), define la comunicación interna como:

El conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada sobre las características de la organización sobre sus productos y/o servicios y sobre sus actividades (p. 87)

La comunicación interna es el tipo de comunicación que se origina al interior de una organización y gira en torno al público interno que la conforma, de manera formal o informal, por ello toda organización posee cierto tipo de comunicación. Si contamos con una buena estrategia comunicacional, esta se convertirá en una herramienta a nuestro favor que nos ayudará en la difusión e internalización de la filosofía de la organización entre todos los miembros manteniendo así el espíritu corporativo.

Fernández (2009) sostiene que:

Comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (p. 12)

De esta manera contar con un buen plan de comunicación interna, alineado a los objetivos de la organización, puede propiciar un entorno armonioso y en el que los colaboradores se sientan escuchados y participen, formando la base para una cultura fuerte, fortaleciendo e integrando a los miembros de la organización. Por ello podemos afirmar que uno de los puntos más importantes para garantizar el correcto funcionamiento de una empresa es la comunicación interna.

Tal como lo señala Andrade (2005):

La comunicación es para la empresa el equivalente al sistema circulatorio del organismo animal o humano: permite que la sangre, que en este caso es la información, llegue a todos los rincones del cuerpo y les proporcione el oxígeno necesario para su sano funcionamiento. (p. 9).

Mediante un buen manejo de información corporativa se puede transmitir de forma adecuada al público interno los objetivos y valores estratégicos de la organización, generando fidelidad y sentido de pertenencia en los colaboradores haciendo que se sientan motivados y valorados, generando así un ambiente de trabajo agradable.

Hoy en día las empresas afrontan problemas de comunicación que se ven traducidos en un clima organizacional poco agradable, la comunicación interna acerca a los públicos internos con las organizaciones, generando ambientes armoniosos que contribuyen con el cumplimiento de sus objetivos. Debemos dejar en claro que la comunicación interna no es exclusividad de las grandes corporaciones, es fundamental contar con una política de comunicación que este alineada al logro de objetivos estratégicos de la empresa, por ello, tal como afirma Brandolini & Gonzáles (2009):

Como lo hicieron en su momento la publicidad y el marketing y las relaciones públicas, la comunicación interna está ganando su lugar dentro de la empresa contemporánea como una nueva y efectiva herramienta de gestión que mejora la competitividad organizacional y el clima de trabajo. (p. 7)

La naturaleza del ser humano nos empuja a establecer vínculos con otras personas, relacionarnos con otras personas no implica que tengamos el mismo pensamiento y opinión. Si en nuestra empresa se anula la comunicación formal y legitimada, la organización se quedaría sin la posibilidad de relacionarse con sus colaboradores y la información corporativa quedaría relegada, originando una comunicación informal que traería consigo rumores y mala información.

1.2.2. Comunicación eficaz

El éxito de una comunicación efectiva, no depende únicamente del conocimiento del proceso de comunicación, es fundamental determinar los mecanismos que aseguren que el mensaje que se envía al receptor llegue de forma adecuada al receptor y que mediante la retroalimentación que recibamos podamos asegurarnos que el mensaje haya sido recibido de forma óptima, garantizando así el logro de los objetivos trazados.

La comunicación efectiva es un elemento esencial para la integración e interacción del recurso humano en torno con la organización.

Si la comunicación no es efectiva y no cuenta con métodos correctos y eficientes, se corre el riesgo de llegar a puntos críticos como son malos entendidos, notificación inadecuada de las prioridades, órdenes confusas o aplicación de criterios personales mal interpretados (yo pensé que... a mí me dijeron... yo no sabía que...), todo esto genera un clima organizacional tenso y poco productivo. Uno de los principales obstáculos, es no reconocer que existen barreras. (Fernández, 2015, p. 153)

La comunicación efectiva es, más bien, compleja y su manejo simboliza un reto, sumado a ellos encontramos también, el no reconocer las barreras que se originan durante el proceso de comunicación, que dificultan el proceso comunicativo y su eficacia.

Robbins (2004), nos menciona ocho barreras de comunicación:

- **El filtrado**, cuando la información se manipula para obtener la percepción deseada diciendo lo que el receptor desearía escuchar.
- **La percepción selectiva**, cuando los receptores, motivados por sus necesidades decodifican aquello que desean.
- **La sobrecarga de información**, cuando se procesa el íntegro de la información.
- **Las emociones** o el estado de ánimo del receptor, influye también en la decodificación.

- **Lenguaje**, el argot que pueda emplear el emisor.
- **Comunicación aprensiva**, cuando el emisor siente desconfianza a comunicarse.
- **Diferencias de género**, los hombres y mujeres hablan de forma diferente cuando se encuentran en grupos.
- **Comunicación políticamente correcta**, cuando se deforma el mensaje por intentar utilizar un lenguaje apropiado. (p. 42)

Por el tipo de mensaje que se comunica, De la Cruz (2014), clasifica la comunicación de la siguiente forma:

Comunicación Operativa - se encarga de trasladar únicamente los mensajes relacionados con el trabajo, aquí podemos encontrar instrucciones, reglas, pedidos, entre otros. Esta comunicación puede ser ascendente, descendente y horizontal, se emplea para poder lograr los objetivos que tiene trazados la organización. **Comunicación motivacional** - este tipo de comunicación está destinada a desarrollar el espíritu de pertenencia y a mejorar el ambiente de trabajo, logrando que los colaboradores y el equipo que conforman puedan alcanzar un nivel óptimo. (p. 112)

1.2.3. Flujos de Comunicación

Los flujos de la comunicación son aquellos que tienen su origen dentro de las organizaciones de acuerdo a las estructuras formales existentes, “dentro de una empresa es indispensable que la comunicación fluya en distintas vías, desde un nivel jerárquico menor a uno más alto, así como hacía los niveles jerárquicos de los lados.” (Bedoya, 2004, p. 88).

Generalmente los flujos de comunicación se ramifican en todas las direcciones y sentidos permitiendo que la información, ideas y conocimiento circulen por todos los grupos, los flujos de comunicación se originan siguiendo los roles definidos en el organigrama de cada organización, según Robbins

(2004), “puede ser de tres tipos dependiendo del sentido en el que se presente el flujo de comunicación: descendente ascendente y horizontal” (p. 45)

➤ **Flujos de comunicación descendente**

Esta comunicación es de tipo vertical, aquí la comunicación discurre hacia abajo según el organigrama de la organización.

Tal como lo afirma Robbins (2004):

Este flujo de comunicación es empleado por “Los líderes y gerentes, la utilizan para asignar metas, dar instrucción sobre el trabajo, informar a los empleados de las políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y proveer retroalimentación acerca del desempeño” (p.p. 353 - 354).

Logrando así que los colaboradores conozcan mejor sus funciones y por consiguiente se sientan parte importante de la organización.

Sumada a su función de trasladar los intereses de la empresa y las órdenes respecto al trabajo, se debe buscar con mayor interés la integración y el compromiso, minimizando la influencia negativa generada por los rumores mediante los canales informales. Si la empresa tiene un organigrama de menor tamaño, la comunicación discurrirá con mayor facilidad a diferencia de una empresa que cuente con un organigrama con más niveles.

Este flujo de comunicación es en un solo sentido, los líderes de equipo dan las indicaciones en la mayoría de los casos sin solicitar la opinión o sugerencia de los colaboradores.

Aquí podemos encontrar las siguientes herramientas:

- **Mural de anuncios**, sirven para difundir información de forma permanente y se encuentran ubicados en lugares de alto tránsito.
- **Periódico interno**, es una publicación impresa con una periodicidad establecida.
- **Carta al personal**, se usa para transmitir información importante de forma rápida y es de gran impacto.
- **Jornada de puertas abiertas**, puede incluir a los empleados y sus familiares.
- **Reuniones de información**, son espacios adecuados para informar, se requiere contar con un espacio acorde para su realización.
- **Entrevista individual**, es un contacto entre dos personas de la organización, puede ser concertada o fortuita.

➤ **Flujos de comunicación ascendente**

Este tipo de comunicación también es vertical y discurre hacia arriba, originándose en los colaboradores de la organización y alcanzando los niveles más altos, al permitir que los colaboradores puedan plantear sugerencias y propongan mejoras.

Este tipo de comunicación tendrá alcance y eficacia en la medida que la cultura de la organización lo permita, “un estudio de 2006 reveló que casi dos terceras partes de los trabajadores afirmaban que su jefe rara vez o nunca solicitaban su consejo. (Andrade 2005, p. 354).

Es importante, que la alta dirección de las organizaciones esté siempre atenta a este tipo de comunicación para estar al tanto de los intereses y las necesidades de su público interno y a su vez estar alerta sobre sus opiniones de la organización y su gestión, pudiendo identificar las oportunidades de mejora para así tomar acciones. “Los gerentes también dependen de la comunicación hacia arriba para tener ideas de cómo mejorar las cosas” (Robbins, 2004, p. 355). Las empresas que fomentan este tipo de comunicación, venciendo obstáculos como la carga laboral y la baja predisposición que puedan tener los líderes, obtendrán una ventaja al tener un valioso consejo de parte de los colaboradores.

Según Robbins (2004), este flujo comunicacional se puede apreciar en las siguientes herramientas:

- **Entrevista**, es la reunión de dos personas que sirve para reportar avances, manifestar inquietudes, entre otros.
- **Sección en el periódico interno**, aquí los colaboradores pueden tener un espacio para manifestar sus puntos de vista.
- **Por correo**, esta es la herramienta más usada para la comunicación, debido a su facilidad de empleo.
- **Buzón de sugerencias**, se pueden expresar opiniones y sugerencias de forma anónima.
- **Intranet**, esta herramienta sirve para que cada colaborador pueda compartir información relevante con toda la red privada de colaboradores.

➤ **Flujo de comunicación horizontal**

Este flujo de comunicación es de carácter bidireccional, se da entre los colaboradores que se encuentran dentro de un mismo nivel jerárquico, este flujo de comunicación facilita las coordinaciones y el funcionamiento de los equipos dentro la organización, permitiendo el intercambio de experiencias entre cada una de las áreas de la organización, agilizando las coordinaciones.

Si nuestro objetivo es que la comunicación tenga resultados positivos, esta se debe educar y controlar, definiendo en cada situación cuál es el mensaje que se debe dar y cómo se debe transmitir para lograr su efectividad, ya que una mala comunicación puede llevar a una mala interpretación, que desencadene rumores que entorpecerán la comunicación obteniendo resultados negativos.

Actualmente, existe una creciente tendencia hacia impulsar el carácter horizontal en las comunicaciones y García (1998) expone tres razones:

- Anima a la organización creando un ambiente abierto, no reduce la comunicación a ciertos circuitos pre establecidos.
- Se adecúa mejor que ninguna otra a estructuras con pocos niveles jerárquicos facilitando la descentralización y delegación de funciones.
- Es del tipo de comunicación que hoy propician nuevas tecnologías de redes digitales y servicios integrados que han superado las limitaciones espaciales donde permiten una comunicación horizontal no solo con áreas de la empresa que no se encuentran en el mismo espacio físico sino también lo conecta con un mercado virtualmente global (p. 225).

1.2.4. Herramientas de las Relaciones Públicas

La Public Relations Society of America (PRSA), una asociación de profesionales de prestigio, integra diversos conceptos y genera en el 2012 una actualización de la definición a través de su página web oficial “Las relaciones Públicas son un proceso de comunicación estratégica que construye relaciones mutuamente beneficiosas entre la organización y sus públicos. (p. 879)”

Grunig y Hunt (2000) afirman por su parte, que las relaciones públicas son “la dirección y gestión de la comunicación entre una organización y sus públicos” (p. 72) poniendo énfasis en la gestión del trabajo del profesional.

Al hablar de relaciones públicas hacemos referencia, entonces, al influenciar comportamientos buscando generar armonía entre los intereses de la empresa con los del público que lo requiere, teniendo como principal instrumento la comunicación, por lo tanto, las herramientas de las relaciones públicas son aquellas que nos facilitan alcanzar dicho objetivo.

Entre las herramientas de las relaciones públicas, enfocadas al público interno, podemos encontrar:

- **Cara a cara:** Esta es una de las principales herramientas, aquí se resalta la posibilidad de escucha, para esto la persona debe concentrarse en su interlocutor. Aquí podemos mencionar las reuniones informativas. (Brandolini & Gonzáles, 2009, p. 91)
- **Revista Interna-** Esta es una publicación de carácter institucional que trabaja temas relacionados a la empresa aquí se puede encontrar noticias sobre actividades corporativas y también secciones de contenido social (actividades culturales y deportivas, anuncios al personal, crónicas sobre empleados, entre otros), información sobre la organización

(noticias financieras o de producción) y contenido relacionado con los colaboradores (Grunig J. y Hunt, 2000, p. 87)

Entre sus inconvenientes podemos encontrar la temporalidad ya que para su elaboración se debe destinar recurso humano y no es el más indicado si se desea comunicar información de forma urgente ya que tiene una periodicidad establecida.

- **Cartelera** - Conocida comúnmente como murales informativos, son las herramientas más conocidas para gestionar la información corporativa. “Permiten difundir información de manera permanente con una alta periodicidad y con fácil acceso y llegada a todos los colaboradores” (Brandolini & Gonzáles, 2009, p. 92)

El éxito de esta herramienta depende en gran parte de su contenido, pero existen otros elementos que influyen en su efectividad como: la ubicación, debe estar situado en un lugar que sea frecuentado y de fácil acceso; debe existir un responsable que se encargue su actualización periódica y de mantenerlo en óptimas condiciones. El contenido, debe ser agradable visualmente y debe estar bien estructurado.

- **Mailing**- Esta herramienta de respuesta inmediata permite enviar y recibir información a diferentes públicos destinatarios en forma individual o grupal, mediante las listas de correo. Mediante esta herramienta se puede segmentar los públicos de forma sencilla por áreas, sexo e inclusive nos podemos dirigir al público en general.

Al ser la herramienta que provee de mayor inmediatez, en muchas empresas se llega a sobrecargar con información irrelevante, haciendo que la información sea direccionada por los usuarios al spam y frecuentemente no sea vista. “Cuando el correo electrónico es utilizado para enviar información innecesaria de manera masiva, genera saturación, sobrecarga informativa y

pérdida del foco en la información verdaderamente importante.” (Brandolini & Gonzales, 2009, p. 94)

- **Newsletter** (o un boletín de noticias) - Es una publicación es de carácter electrónico, se distribuye con una periodicidad física, ya sea semanal, mensual, trimestralmente, entre otras.
- **Portal de internet** - Es la herramienta ideal para ofrecer información institucional, servicios informativos y de aplicaciones que simplifiquen la complejidad de la compañía y las relaciones entre los empleados.” (Brandolini & Gonzáles, 2009, p. 97)

Esta herramienta se refiere a la página web de la institución, en la actualidad es la más consultada por todos los públicos de la organización, ya que se encuentra disponible las 24 horas y es de fácil acceso.

- **Intranet-** Es una red privada dentro de la organización, utiliza el internet, pero su acceso está restringido solo a los colaboradores de la empresa. “Funciona como una red dentro de la organización, en la cual la información interna de la empresa está accesible a todos sus miembros.” (Brandolini & Gonzáles, 2009, p. 98)

Entre sus beneficios podemos encontrar el acceso simplificado a la información, incremento y mejora de flujos comunicacionales, mayor nivel de eficacia al disponer de información y datos con mayor rapidez, incremento de interactividad entre la organización y empleados.

1.2.5. Clima Organizacional

El clima organizacional puede ser considerado como el ambiente organizacional, las características del medio ambiente del trabajo, en decir las circunstancias o condiciones que envuelven a una persona en su entorno organizacional. Otro enfoque vincula al clima organizacional con los valores y necesidades de los individuos, su aptitudes, actitudes y motivación, más que con las características de la organización. Finalmente, la definición más utilizada señala el aspecto multidimensional del clima, asumiendo influencia conjunta del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento.

Por tanto, al estar relacionado con los comportamientos de las personas, en su interacción con la empresa, el clima organizacional influye directamente en el nivel de satisfacción y motivación de los trabajadores, y consecuentemente en la productividad de la empresa.

El término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. Así el clima organizacional es favorable cuando se satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. (Chiavenato, 2009, p. 112)

El clima organizacional revela la forma de vida de cada organización, por ello su mejoría implica un mejor desempeño de cada miembro de dicha organización.

El clima se refiere a las características del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de esta, estas características pueden ser internas o externas. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una

percepción distinta del medio en que se desenvuelve (Bustos y Miranda, 2001, p. 161)

En la actualidad el poder encontrar en el trabajo un clima organizacional óptimo, no compite con el dinero, ni beneficios al momento de decidir buscar nuevos desafíos, perjudicando los planes de retención de talento que puede implementar la organización. El clima organizacional se encuentra estrechamente ligado con la motivación de los integrantes de la organización, si la motivación es alta, el clima organizacional tiende a ser elevado, facilitando relaciones de satisfacción, interés y colaboración entre sus integrantes (Chiavenato 2007).

El enfoque que cobra mayor importancia, ya que ha demostrado mayor utilidad es aquel que utiliza como elemento fundamental las percepciones que tiene el colaborador de las estructuras y procesos que puedan existir en su medio organizacional.

El clima organizacional puede representar un obstáculo para el buen funcionamiento de la empresa, influenciando en los que la integran. La medición del clima organizacional es sumamente importante ya que con ella se obtiene una fotografía del nivel de motivación, comprensión y compromiso de los colaboradores, lo que determina los resultados de la empresa. Podemos afirmar entonces, que un clima organizacional estable se traduce en una inversión a largo plazo para el cumplimiento de metas, reducir el nivel de rotación, la incertidumbre y lograr la productividad planeada.

Los profesores Litwin y Stinger (1978) los factores que promueven el clima organizacional están relacionado con las siguientes proponen nueve dimensiones que repercuten en el clima organizacional.

Estructura, reglas, procedimientos y niveles jerárquicos de una organización. Responsabilidad, hace referencia a la autonomía de los miembros en la toma de decisiones en su trabajo. Desafío, propuestos por la organización, que al ser asumidos de forma

óptima se transforman en metas logradas. Recompensa, percepción del premio que pueda otorgar la organización por el esfuerzo realizado. Relaciones, percepción sobre un ambiente de buenas relaciones. Cooperación, trabajo en equipo para lograr metas grupales. Estándares, hace referencia a la justicia y equidad. Conflictos, manejo de crisis. Identidad, sentimiento de pertenencia a la organización. (p. 117)

Zanabria (2009), señala tres tipos de clima organizacional:

Clima organizacional positivo, existe una identificación de los objetivos individuales con los objetivos que tiene trazados la organización, por lo que las labores desempeñadas por los colaboradores suman de manera proactiva. **Clima organizacional negativo**, aquí se observan colaboradores que no se encuentran satisfechos ya que no aceptan los valores y objetivos empresariales como propios. **Clima organizacional neutro**, en este clima el crecimiento será lento ya que no representa una amenaza, pero aquí el funcionamiento se traduce en un orden o mandato, este punto significa una oportunidad de mejora para la organización. (p. 144)

Los tipos de clima organizacional constituyen un marco de referencia que permite examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia de las organizaciones.

1.2.6. Desempeño organizacional

El desempeño organizacional se refiere a como los colaboradores realizan su trabajo, por ello son importantes las habilidades, experiencias, motivaciones, aptitudes, eficiencia, productividad entre otros factores con los que se desarrollan las actividades laborales asignadas en un determinado plazo, logrando los resultados propios que tiene cada puesto y con ello contribuir a alcanzar los objetivos trazados por la organización.

Al respecto Chiavenato (2000) define el desempeño como:

las acciones y comportamientos del colaborador, con respecto a las metas propuestas al interior de la empresa, en un plazo establecido y que son importantes en el logro de los objetivos de la organización. Por lo que podemos definir desempeño organizacional como el rendimiento del trabajador respecto a sus responsabilidades (p. 117)

Un buen desempeño organizacional es la fortaleza más resaltante con la que puede contar una organización, por esta razón hay un constante interés de las organizaciones por implementar programas de capacitación y desarrollo para formar y desarrollar el capital humano en función de la mejora permanente del desempeño.

El desempeño organizacional se mide, por lo general, de forma anual, mediante la evaluación de desempeño, Werther y Keith (2000) señalan que:

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencia de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. (p. 92)

Mediante una correcta evaluación de desempeño se mide la eficiencia y también se identifican problemas como la supervisión del talento humano, integración del colaborador con la empresa, con su puesto de trabajo o la falta de motivación.

1.2.7. Satisfacción organizacional

Genéricamente podemos definirla como la actitud que tiene una persona hacia su trabajo el trabajo que desempeña un colaborador a diario, va más allá de simples actividades ya que requiere integración con sus pares, líderes jerárquicos, cumplimiento de reglamentos organizacionales, políticas y demás condiciones que se dan en cada organización.

Muñoz (1990) define la satisfacción organizacional como:

El sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas (p. 76)

La satisfacción organizacional también puede ser definida como la actitud que tomas frente a tu trabajo, basada en conocimientos previos, valores y creencias. Estas actitudes también están determinadas por las características actuales que rodean al puesto y por la perspectiva que tiene el colaborador de cómo debería ser.

La satisfacción organizacional es un tema sumamente importante, muchos estudios se han enfocado en determinar los factores que influyen en el bienestar de las personas en sus espacios de trabajo. El buen funcionamiento de las organizaciones va de la mano del empeño y ánimo que los trabajadores de la misma enfoquen hacia sus labores, la influencia de los directivos sobre los trabajadores tiene como objetivo principal cumplir la misión y los objetivos organizacionales.

Davis y Newtron (1991) sostienen que “la satisfacción organizacional “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales”. (p. 203). La satisfacción organizacional por lo tanto puede definirse como la actitud de un trabajador frente a su trabajo, una necesidad que puede ser satisfecha o no, todo esto basado en creencias y valores que el colaborador tiene preconcebidos y a su vez forja en la organización.

El clima organizacional y la satisfacción organizacional son variables que se relacionan con el bienestar de las personas en su lugar de trabajo, con su calidad de vida y por ello afectan su desempeño. La insatisfacción organizacional puede afectar la productividad de la empresa ya que influye en el rendimiento de los colaboradores, por ellos las organizaciones deben trabajar

en construir entornos físicos adecuados que sobre todos posean condiciones favorables.

1.2.8. Compromiso organizacional

Uno de los objetivos de la gestión de las relaciones públicas, es el compromiso organizacional, pues es así como se garantiza la optimización de procesos en la organización.

Amorós (2007), define el compromiso organizacional como “el grado en el que un empleado se identifica con una organización específica y con sus metas, además de su deseo de quedarse en ella como integrante”. (p. 73) Por ello, podemos afirmar que el compromiso organizacional afecta favorablemente a la organización siempre y cuando esta consiga tener a su público interno comprometido, logrando así mejorar su clima organizacional mientras se construye una adecuada reputación corporativa.

El compromiso organizacional, al ser una variable actitudinal, en la que se refleja la relación afectiva entre el colaborador y la organización en la que se presenta un triple componente cognitivo, afectivo y de comportamiento.

Según Meyer y Allen (2010), el compromiso organizacional puede dividirse en tres componentes que la originan:

El afectivo, que hace referencia al deseo de pertenecer a una organización. **El de continuación**, Deseo de seguir siendo miembro de la organización debido a la preocupación asociada al costo de dejarla, es decir por necesidad. **El normativo**, el deseo de pertenecer a una organización debido a un sentimiento de obligatoriedad (pp. 91, 98)

Por otro lado, en una realidad en la que las organizaciones empleen políticas de comunicación interna constantes, que les permita a los miembros de la empresa

sentirse involucrados con ella, con libertad para manifestar sus opiniones y cumplir sus objetivos organizacionales.

Robbins (2004), define el compromiso organizacional como:

El proceso participativo que aprovecha toda la capacidad de los empleados y que está destinado a fomentar el aumento en el compromiso con el éxito de la organización. La lógica es que comprometer a los trabajadores en las decisiones que los afectarán o incrementarán su autonomía y el control que tienen sobre su vida laboral los hace más motivados, más dedicados a la empresa, más productivos y más satisfechos con su trabajo. (p. 73)

Actualmente, se ha vuelto más importante trabajar en un lugar donde uno se sienta bien mental y emocionalmente, el factor económico que años atrás primaba en importancia sigue siendo fundamental pero ya no es determinante en el compromiso de una persona hacia su centro de trabajo. Cabe resaltar que existen excepciones a la regla, ya que algunas personas deciden quedarse en un puesto de trabajo por la seguridad económica que les brinda, aunque al final solo consigan frustración y desinterés, que se ve traducido en su baja productividad.

Los colaboradores que se encuentran comprometidos tienen menor probabilidad de renunciar y aceptar propuestas de otras empresas, esto beneficia a la organización evitando costos de rotación, además los empleados que se sienten comprometidos necesitan poca supervisión, ya que tienen interiorizado lo importante del cumplimiento de sus objetivos en la empresa y los han integrado con sus objetivos personales.

Si las organizaciones se preocupan por el clima organizacional podrán generar apego de los empleados y como consecuencia obtener éxito. El compromiso está íntimamente ligado a un trabajo constante de comunicación que ayuda al colaborador a sentirse parte del grupo, para ello hay que poner énfasis en lo emocional, con la valoración y motivación por la labor realizada.

1.3. Definición de términos básicos

Actitudes - Las actitudes se encuentran ligadas a la percepción, a la personalidad y a la motivación. Podemos definir actitud como un sentimiento o estado mental, ya sea positivo o negativo, que ejerce influencia sobre los individuos.

Canales de comunicación - Dentro de la organización pueden existir canales formales que se refieren a las actividades de la empresa e informales, los rumores.

Compromiso afectivo - Deseo de un colaborador de permanecer laborando en una organización debido a una atadura netamente emocional. Podríamos traducirlo en “se está en la organización porque así se quiere”.

Comunicación formal - Es aquella cuyo contenido está dirigido a aspectos de trabajo, En genera esta comunicación utiliza la escritura como medio (cartas, memorandos, informes, etc.) la velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir con todas las formalidades burocráticas que ocurren en las organizaciones.

Comunicación informal - Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido utiliza canales no oficiales (pasillos, cafetería, etc.). Es más rápida que la formal.

Comunicación informativa – La comunicación es informativa por naturaleza, ya que el fenómeno comunicacional es aquel en el que un emisor busca transmitir un mensaje, es decir información, hacia un receptor. Como consecuencia se obtendrá una respuesta por parte del receptor.

Cultura organizacional - Es el conjunto de valores, costumbres, hábitos y creencias, modelos y patrones existentes en una sociedad o comunidad” Que son compartidos por las personas que conforman la organización.

Desarrollo profesional - Se circunscribe al ámbito organizacional, cuando un individuo se siente en una fase de crecimiento en su trabajo ya que ha alcanzado objetivos importantes y por lo tanto experimenta cierto nivel de autorrealización.

Efectividad- En el ámbito de la comunicación, la diferencia entre enviar y compartir información es crucial para poder tener una comunicación eficaz. Recordemos que: Para que haya comunicación es necesario que la información sea recibida y entendida por el destinatario.

Eficiencia organizacional - Es la relación entre costos y beneficio, su enfoque está en la búsqueda de la mejor manera de hacer las cosas, la eficiencia no se preocupa por los fines sino por los medios. Podemos medir eficiencia por la cantidad de recursos empleados en el logro de un determinado objetivo organizacional.

Estrategia de comunicación - Es el conjunto de planes y acciones de comunicación.

Estructura interna - Es el orden con el que se establecen las jerarquías, responsabilidades deberes y derechos de los miembros de la organización.

Liderazgo organizacional- Es un proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr objetivos organizacionales por medio del cambio, el liderazgo no va necesariamente ligado a un puesto formal, si bien es cierto es parte del trabajo de los gerentes y jefes en las organizaciones, también existen empleados que lo poseen, un líder es aquel que tiene la habilidad de influir en los demás.

Misión - Motivo de la existencia de una organización, aquí se justifican propósitos o funciones que la organización desea satisfacer, es el camino a través del cual se llegará a la visión.

Motivación organizacional- Consiste en cómo lograr un alto desempeño mediante la cultura y los valores corporativos, por ello es necesario pensar en qué puede hacer uno por estimular a los individuos y grupos a dar lo mejor de ellos mismos, para así lograr favorecer los intereses de la organización y los de cada individuo.

Objetivos - Formulación correcta de logros que espera alcanzar la organización en un determinado plazo.

Organigrama - Representación gráfica de la jerarquía y líneas de mando en la organización.

Portal de internet - Es aquel donde las organizaciones pueden comunicar sus mensajes de forma directa. Estos contenidos son de propiedad de la organización y lo que se comunica allí se considera una postura oficial de la organización.

Publico interno - Grupo de personas que conforma una organización pueden ser colaboradores, accionistas, personal ejecutivo, directivos, proveedores y distribuidores exclusivos.

Productividad - En términos de recursos humanos podemos definirla como rendimiento, es decir, decimos que algo o alguien es productivo cuando con determinada cantidad de recursos obtiene el máximo de productos. La productividad es el único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad.

Recompensa – Hace referencia a aquella relación existente entre la satisfacción y el rendimiento, está directamente relacionada a la recompensa obtenida y a la equidad percibida por el colaborador.

Retroalimentación ascendente - Se refiere al feedback que tenemos con integrantes de la organización que se encuentran por encima de nosotros en la escala jerárquica.

Relaciones públicas - Actividad planificada que mantiene relaciones armoniosas entre la organización y sus públicos.

Responsabilidad en la organización - Se relaciona a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada, relacionada con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las tareas dadas a los colaboradores. Si se realizan actividades que el colaborador disfruta realizar, esa labor será siempre importante y el colaborador tendrá presente su aporte a la organización, esa importancia es proporcional al grado

de autonomía asignada, los desafíos de la actividad y el compromiso que se tenga por obtener mejores resultados.

Sentido de Pertenencia - Es un valor organizacional, que fortalece el sentimiento de que todos somos uno y por lo tanto todos los integrantes de la organización deben ayudarse mutuamente, al sentir como suya la organización y esto ocasiona que los colaboradores siempre busquen lo mejor para las organizaciones de las que se sienten parte.

Trabajo en equipo – Es la forma en la que un equipo de colaboradores se organiza para la consecución de un objetivo en común. De esta forma se genera una sinergia, con más compromiso y desarrollo de los integrantes del equipo obteniendo el éxito en las tareas encomendadas mediante la integración de un equipo humano.

CAPÍTULO II

HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Formulación de hipótesis principal y derivada

2.1.1. Hipótesis principal

La comunicación interna se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Gerencia de Producción Griferías de la empresa VSI Industrial.

2.1.2. Hipótesis específicas

- La comunicación interna en eficiencia de la comunicación se relaciona significativamente en el clima organizacional.
- La comunicación interna en los flujos comunicacionales se relaciona significativamente en el clima organizacional.
- La comunicación interna en las herramientas de las relaciones públicas se relaciona significativamente en el clima organizacional.

2.2. Variables y definición operacional

Las variables se desglosan en:

VARIABLES	INDICADORES	ÍNDICES
<p>COMUNICACIÓN INTERNA V1 “Su principal función es apoyar culturalmente el proyecto organizacional” (Barba y Cabrera, 2003, p. 14)</p>	<p>Comunicación eficaz “Si la comunicación no es efectiva y no cuenta con métodos correctos y eficientes, se corre el riesgo de llegar a puntos críticos” (Fernández, 2015, p. 153)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación informativa • Comunicación eficaz • Retroalimentación ascendente
	<p>Flujos comunicacionales “Dentro de una empresa es indispensable que la comunicación fluya en distintas vías” (Bedoya M., 2004, p. 88)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación ascendente • Comunicación descendente • Comunicación horizontal • Flujo de comunicación doble vía
	<p>Herramientas de relaciones públicas “Técnicas o instrumentos destinados a persuadir la opinión pública sobre la bondad de las acciones que emprende una determinada organización, sea esta pública o privada, con o sin fines de lucro” (Délano, 1990, p. 58)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revista interna • Periódicos murales • Portal de internet
<p>CLIMA ORGANIZACIONAL V2 “El clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es</p>	<p>Desempeño organizacional “es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo” (Palaci, 2005, p. 155)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación organizacional • Eficiencia organizacional

<p>desfavorable cuando frustra esas necesidades” Chiavenato, 2009, (p. 112)</p>	<p>Satisfacción organizacional “la satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que lo empleados ven su trabajo” (Davis y Newstrom, 1991, p. 249)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo organizacional • Recompensa • Sentido de pertenencia • Responsabilidad en la organización
	<p>Compromiso organizacional “es el grado en que un empleado se identifica con la empresa y desea continuar participando activamente en ella” (Davis y Newstrom, 1991, p. 250)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actitudes • Compromiso afectivo • Desarrollo profesional • Trabajo en equipo

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Sobre la base de las diferentes cuestiones de investigación, se llevaron a cabo varios pasos; así como el diseño de investigación utilizado para la investigación sobre la influencia de la **Comunicación interna en el clima organizacional**. Se describió el propósito de la investigación y el enfoque, las muestras y procedimiento de recogida de datos en cuanto a la calidad de la investigación.

3.1. Diseño metodológico

Para responder a los problemas de investigación planteados y contrastar las hipótesis de investigación formuladas, se seleccionó el siguiente diseño:

a. **Diseño no experimental:**

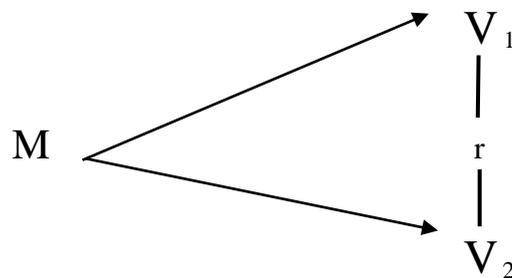
“Son aquellos en los cuales el investigador no ejerce control ni manipulación alguna sobre las variables en estudio.” (Hurtado y Toro, 2007, p. 136), ya que se analizaron los fenómenos en su ambiente de forma natural y sin manipulaciones; es transversal ya que la investigación se realizó en un periodo de tiempo determinado para medir la relación de la **comunicación interna y clima organizacional**.

El diseño de la investigación es no experimental, transversal, porque no se maniobro ni se sometió a prueba las variables de estudio. El diseño seleccionado permite observar y analizar la dinámica natural de las variables en un tiempo determinado.

b. Corte transversal:

Se limita a una sola observación en un tiempo establecido ya que se aplica el instrumento en un momento único. “Basan su investigación en la realidad tal como está, (...) no hay control de las variables. (Hurtado y Toro, 2007, p. 137)

El método se basa en medir en un grupo de personas y objetos una o generalmente más variables y proporcionar su descripción. Según el siguiente esquema:



Donde:

- V₁ Comunicación interna
- V₂ Clima organizacional
- R Relación de las variables.
- M Muestra de estudio

Tipo de investigación

a. Aplicativa: Porque se hizo uso de los conocimientos ya existentes como teorías, enfoques, principios en cada variable de estudio.

b. Descriptiva: El propósito de la investigación descriptiva fue la información que se recopiló a través de las respuestas a las preguntas de quién, qué, dónde, cómo y cuándo. Además, esta información respondió a preguntas de diferentes situaciones, y fue apropiado cuando la investigación se centró en la descripción de las características de situaciones, acontecimientos y acciones. Se describirán las características más relevantes

de cada variable, como es el caso de la variable 1: **Comunicación interna** y la variable 2: **Clima organizacional**

Método de investigación

Los métodos científicos elegidos para la demostración de las hipótesis fueron los siguientes:

- a) **Inductivo:** Porque de la verdad particular se obtiene la verdad general. la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación.
- b) **Analítico:** consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos, para ser investigadas a profundidad y establecer la relación causa efecto entre las variables objeto de investigación.
- c) **Estadístico:** Porque nos permitió evaluar la factibilidad de la investigación, nos facilitó la ejecución y la meta a alcanzar, y nos permitió evaluar y controlar la marcha de la misma en el transcurso del tiempo.

3.2. Diseño muestral

La muestra “Es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico” (Tamayo, 2004, p. 38), esta es de carácter subjetivo. Con el fin de recopilar valiosa información para los datos empíricos de esta investigación, se optó por emplear este tipo de selección de muestras

La muestra está conformada por 100 trabajadores con más de 3 años de labores en la organización, con fecha de ingreso anterior al 31 de diciembre de 2013, pertenecientes a la Gerencia de Producción de la Planta Griferías.

Para la selección de la muestra se usó la técnica de muestro no probabilístico por conveniencia o criterio.

3.3. Técnicas de recolección de datos

3.3.1. Técnicas

Hernández, Fernández y Baptista (2010) nos indica que “el instrumento de medición es el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que se tienen en mente” (p. 89).

Encuesta

“Conjunto de preguntas especialmente diseñadas y pensadas a partir de la identificación de indicadores para ser dirigidas a una muestra de población” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 76)

3.3.2. Instrumentos

Cuestionario

Es un conjunto de preguntas cuyo objetivo es obtener información concreta en función a la investigación. Existen numerosos estilos y formatos de cuestionarios de acuerdo a la finalidad específica de cada uno. con medición: Escala de Likert

3.3.3. Validez y confiabilidad del instrumento de medición

Respecto a la confiabilidad es necesario preguntarse hasta qué punto los datos o resultados que se obtuvieron son creíbles, es decir si se apegan a la realidad que se observan. La confiabilidad se relaciona con la capacidad de medición y reproducción de la medición de un mismo fenómeno en otro momento de tiempo, se asegura la validez al triangular la información.

La confiabilidad exige preguntarse hasta qué grado los datos y los resultados que se obtuvieron son creíbles (Sierra Bravo, 1994, p.705) . En la investigación cualitativa, la confiabilidad requiere demostrar el nivel de veracidad de los resultados obtenidos.

Se utilizó el programa SPSS Versión 23 con la finalidad de resumir las observaciones que se llevarán a cabo y dar respuestas a las interrogantes de la investigación. Se procederá a resumir, ordenar y presentar la información en diferentes tablas de frecuencias (absoluta, relativa y acumulada) y gráficas, el uso de las tablas de frecuencias ayudará a determinar la tendencia de las variables en estudio y las gráficas servirán como recurso visual que permitirán tener una idea clara, precisa, global y rápida acerca de la muestra

3.4. Técnicas para el procesamiento de la información

Se tomarán en cuenta las siguientes fases:

- Revisión de los datos, se examinarán de manera crítica, aplicándose la lista de chequeo de control de calidad del instrumento propuesto.
- Codificación de los datos, se precodificarán los datos en la etapa de recolección, transformando los datos en códigos numéricos, de acuerdo a la respuesta en cada variable.
- Clasificación de los datos, según codificación, escala y nivel de medición e indicadores y la valoración de cada variable identificada en el estudio.
- Recuento de los datos, de acuerdo al método que se utilizará para conseguir el plan de tabulación necesaria.
- Presentación de los datos, en base al plan de tabulación; se plantearán las matrices o tablas, las cuales servirán para la confección de las tablas

definitivas y los gráficos respectivos para la presentación de los datos de estudio.

3.5. Aspectos éticos

El presente trabajo respeta las fuentes usadas siempre consignando las indicaciones de American Psychological Association (APA).

La investigación se utiliza para fines académicos, con el objetivo de determinar una relación al problema de investigación planteado. Siempre guardando la confidencialidad de las entrevistas e información obtenida

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Presentación de análisis y resultados

Una vez aplicado el instrumento de recolección de información, se procedió a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis de los mismos. Por cuanto a la información que arrojará, será la que indique las conclusiones a las cuales llega la investigación, por cuanto mostrará la relación de la **comunicación interna y el clima organizacional** en la gerencia de producción griferías de la empresa, VSI Industrial.

Cuadro N° 1

Comunicación informativa	
Válidos	100
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencia	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado
5	12	12.0	12%
4	17	17.0	29%
3	33	33.0	62%
2	26	26.0	88%
1	12	12.0	100%
Total	100	100.0	

Figura N° 1

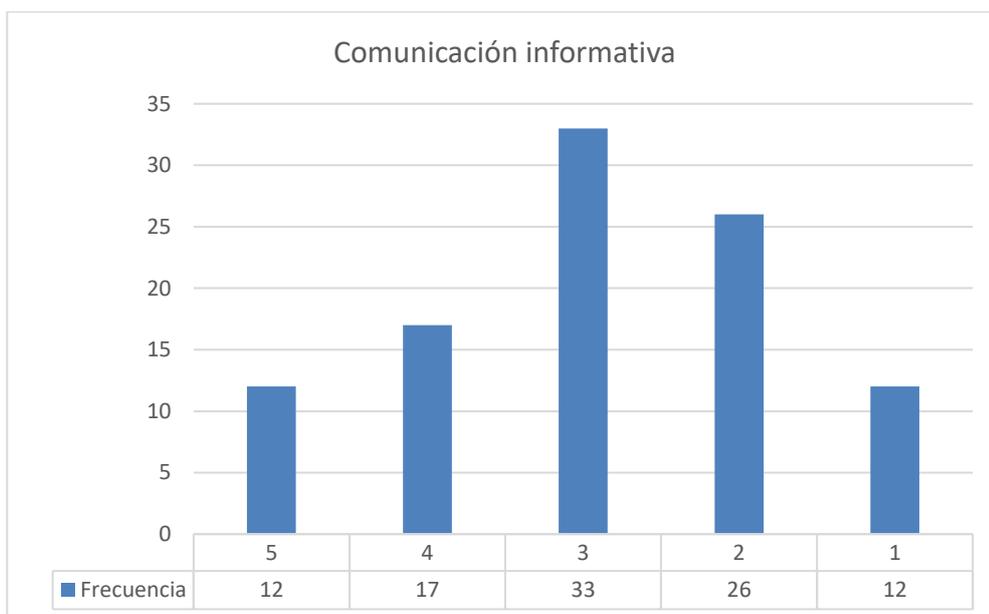


Figura 1: Comunicación informativa
Fuente propia

Interpretación:

En la figura 1 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 33 que representa el nivel de escala regular; el menor valor es 12, que representa muy bueno y deficiente. Los valores intermedios, son 26 y 17 que representa el nivel bueno y malo de la escala.

En conclusión, el valor promedio general de **comunicación informativa**, relacionada a la figura 1 fue de 2.9, que representa el **nivel medio, rango regular.**

Cuadro N° 2

Comunicación eficaz	
Válidos	100
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencia	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado
5	18	18.0	18%
4	25	25.0	43%
3	23	23.0	66%
2	17	17.0	83%
1	17	17.0	100%
Total	100	100.0	

Figura N° 2

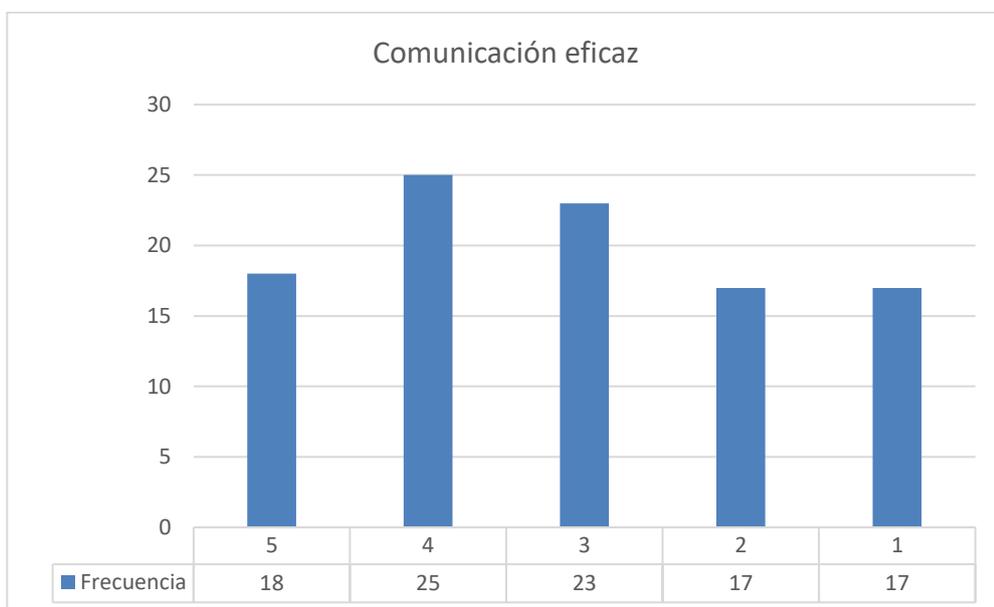


Figura 2: Comunicación eficaz
Fuente propia

Interpretación:

En la figura 2 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 25 que representa el nivel de escala bueno; el menor valor es 17 que representa malo y deficiente. Los valores intermedios, son 25 y 23 que representa el nivel bueno y regular de la escala.

En conclusión, el valor promedio general de **eficaz**, relacionada a la figura 2 fue de 3.1, que representa el **nivel medio, rango regular**.

Cuadro N° 3

Retroalimentación ascendente			
Válidos			100
Perdidos			0
Valoraciones	Frecuencia	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado
5	11	11.0	11%
4	28	28.0	39%
3	27	27.0	66%
2	15	15.0	81%
1	19	19.0	100%
Total	100	100.0	

Figura N° 3

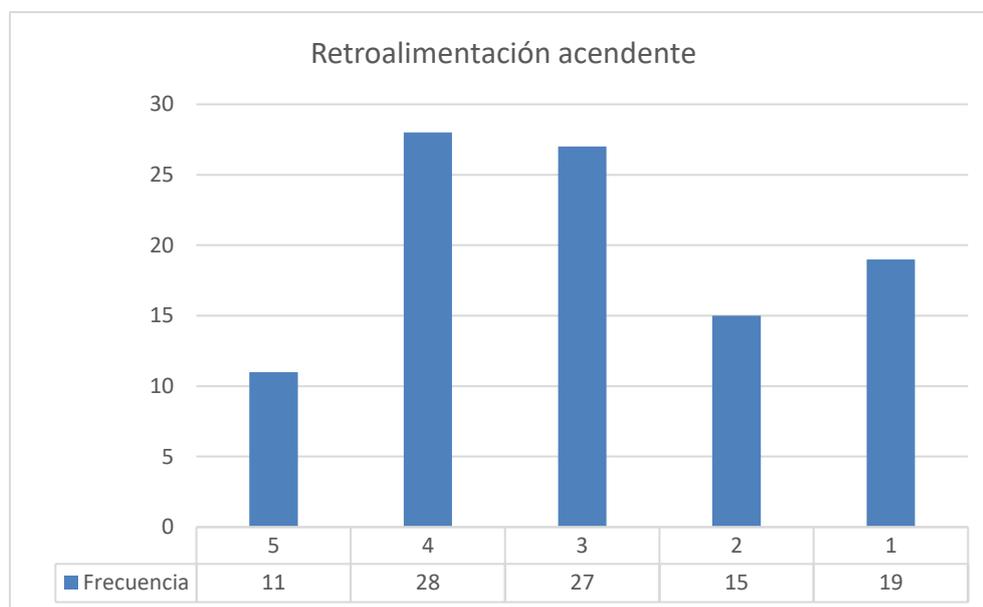


Figura 3: Retroalimentación ascendente
Fuente propia

Interpretación:

En la figura 3 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 28 que representa el nivel de escala bueno; los menores valores son 11 y 15

que representan malo y muy bueno, respectivamente. Los valores intermedios, son 27 y 19 que representa el nivel regular y deficiente de la escala.

En conclusión, el valor promedio general de **retroalimentación ascendente**, relacionada a la figura 3 fue de 3.0, que representa el **nivel medio, rango regular**.

Cuadro N° 4

RESUMEN DE INDICADORES DE ANALISIS		
Comunicación Eficaz	Promedio ponderado	Porcentaje %
Comunicación informativa	2.9	58.2%
Comunicación eficaz	3.1	62.0%
Retroalimentación ascendente	3.0	59.4%
	3.00	59.9%

Figura N°4

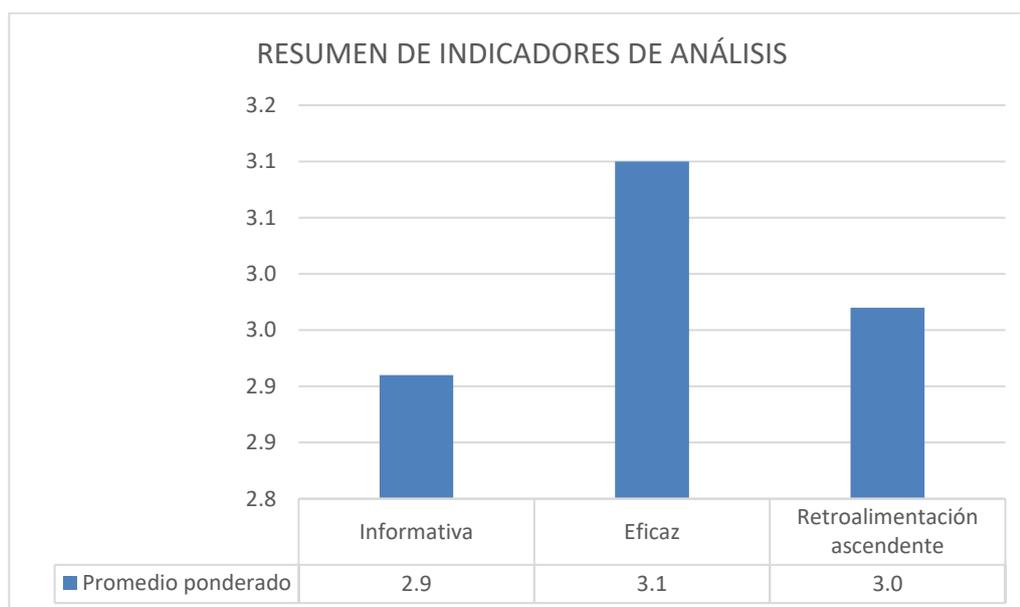


Figura 4: Resumen de indicadores de análisis de comunicación eficaz
Fuente propia

Interpretación:

La figura 4 nos muestra la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos índices de comunicación eficaz. El mayor valor es de 3.1 (nivel medio, rango regular) que corresponde a **eficaz**, el valor bajo de 2.9 (nivel medio, rango regular) que corresponde a **eficaz**, y el valore medio, 3.0 (nivel medio, rango regular) que corresponde a **retroalimentación ascendente**.

En conclusión, el promedio general de la **comunicación eficaz** está determinado por el valor de nivel **alto, rango regular**, con un valor porcentual de 97.8%.

Cuadro N° 5

Flujo de comunicación ascendente	
Válidos	100
Perdidos	0

Valoraciones	Frecuencia	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado
5	13	13.0	13%
4	12	12.0	25%
3	26	26.0	51%
2	30	30.0	81%
1	19	19.0	100%
Total	100	100.0	

Figura N° 5

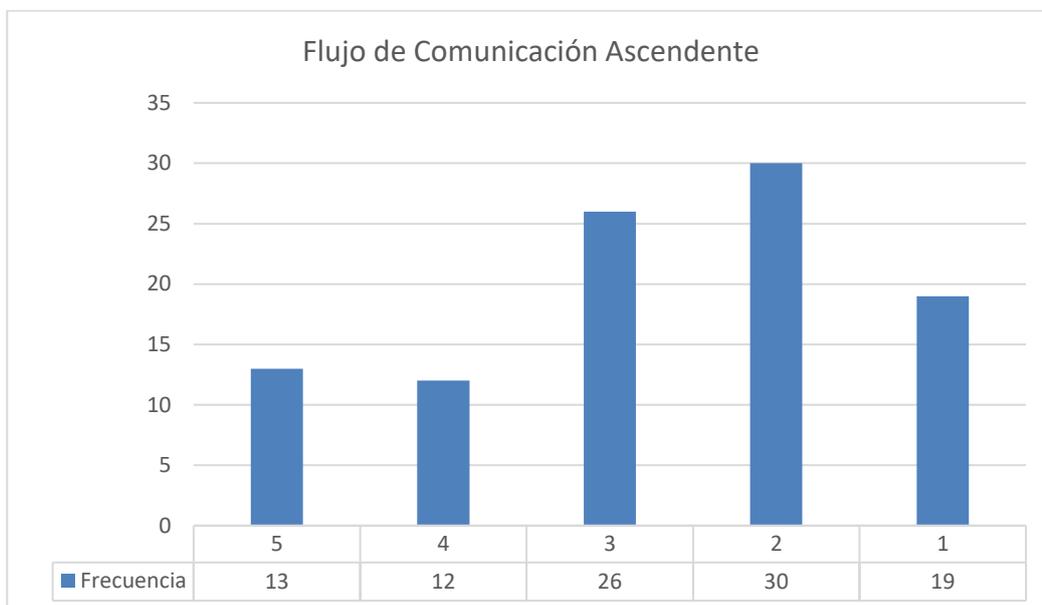


Figura 5: Comunicación ascendente
Fuente propia

Interpretación:

En la figura 5 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 30 que representa el nivel de escala malo; los menores valores son 13 y 12 que representan muy bueno y bueno, respectivamente. Los valores intermedios, son 26 y 19 que representa el nivel regular y deficiente de la escala.

En conclusión, el valor promedio general de **flujo de comunicación ascendente** relacionada a la figura 5 fue de 2.7, que representa el **nivel bajo, rango regular.**

Cuadro N° 6

Flujo de comunicación descendente			
Válidos	100		
Perdidos	0		
Valoraciones	Frecuencia	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado
5	11	11.0	11%
4	25	25.0	36%
3	36	36.0	72%
2	16	16.0	88%
1	12	12.0	100%
Total	100	100.0	

Figura N° 6

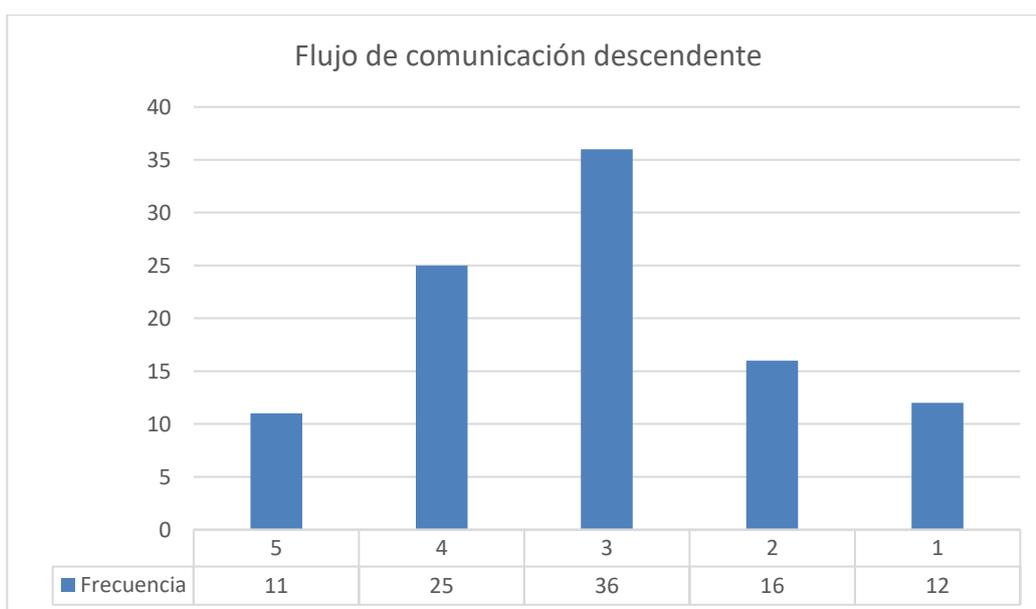


Figura 6: Flujo de comunicación descendente
Fuente propia

Interpretación:

En la figura 6 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 36 que representa el nivel de escala regular; los menores valores son 12 y 11 que representan los niveles deficiente y muy bueno, respectivamente. Los valores intermedios, son 25 y 16 que representa el nivel bueno y malo de la escala.

En conclusión, el valor promedio general de **flujo de comunicación descendente** relacionada a la figura 6 fue de 3.1, que representa el **nivel medio, rango regular**.

Cuadro N° 7

Flujo de comunicación horizontal			
Válidos	100		
Perdidos	0		
Valoraciones	Frecuencia	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado
5	22	22.0	22%
4	30	30.0	52%
3	34	34.0	86%
2	9	9.0	95%
1	5	5.0	100%
Total	100	100.0	

Figura N° 7

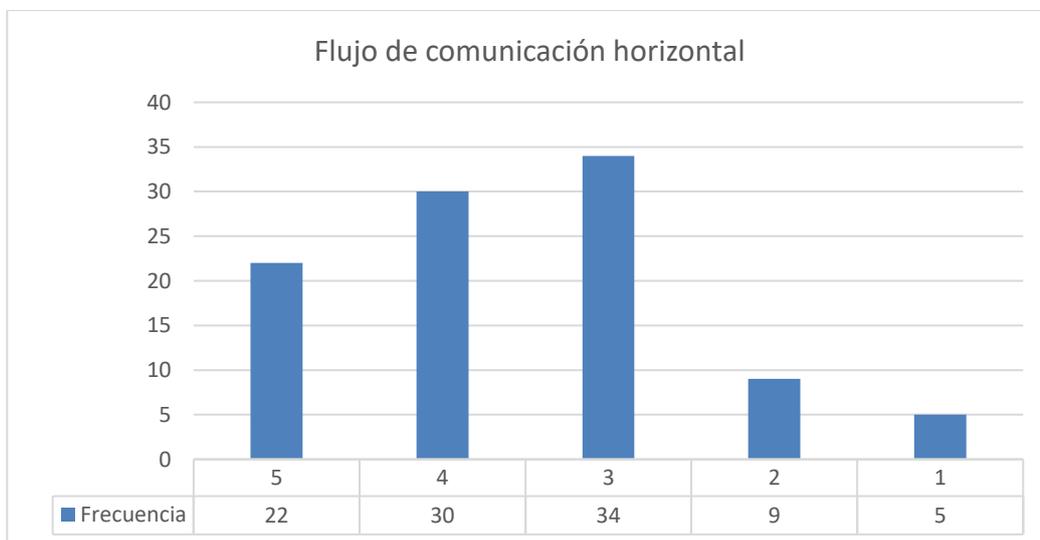


Figura 7: Flujo de comunicación horizontal
Fuente propia

Interpretación:

En la figura 7 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 34 que representa el nivel de escala regular; los menores valores son 9 y 5 que

representan los niveles malo y deficiente, respectivamente. Los valores intermedios, son 30 y 22 que representa el nivel muy bueno y bueno de la escala.

En conclusión, el valor promedio general de **flujo de comunicación horizontal** relacionada a la figura 7 fue de 3.6, que representa el **nivel bajo, rango bueno.**

Cuadro N° 8

Flujo de comunicación doble vía			
Válidos	100		
Perdidos	0		
Valoraciones	Frecuencia	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado
5	6	6.0	6%
4	12	12.0	18%
3	25	25.0	43%
2	38	38.0	81%
1	19	19.0	100%
Total	100	100.0	

Figura N° 8

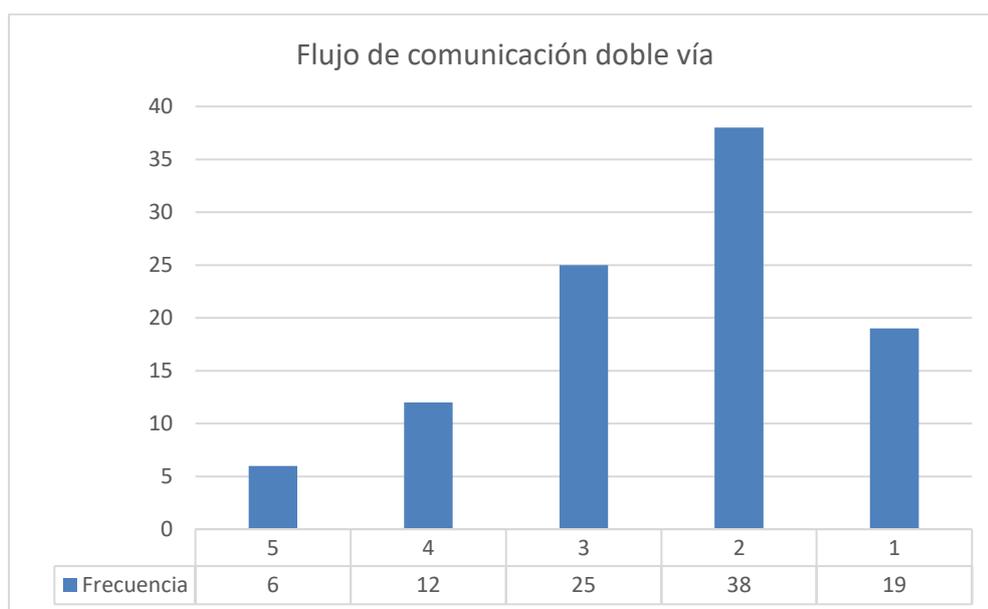


Figura 8: Flujo de comunicación doble vía
Fuente propia

Interpretación:

En la figura 8 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 38 que representa el nivel de escala regular; los menores valores son 6 y 12 que representan los niveles muy bueno y bueno, respectivamente. Los valores intermedios, son 25 y 19 que representa el nivel regular y deficiente de la escala.

En conclusión, el valor promedio general de **flujo de comunicación doble vía** relacionada a la figura 8 fue de 2.5, que representa el **nivel medio, rango regular.**

Cuadro N° 9

RESUMEN DE INDICADORES DE ANALISIS		
Flujo comunicacional	Promedio ponderado	Porcentaje %
Flujo de comunicación ascendente	2.7	54%
Flujo de comunicación descendente	3.1	61.4%
Flujo de comunicación horizontal	3.6	71.0%
Flujo de comunicación doble vía	2.5	49.6%
	2.98	59.0%

Figura N° 9

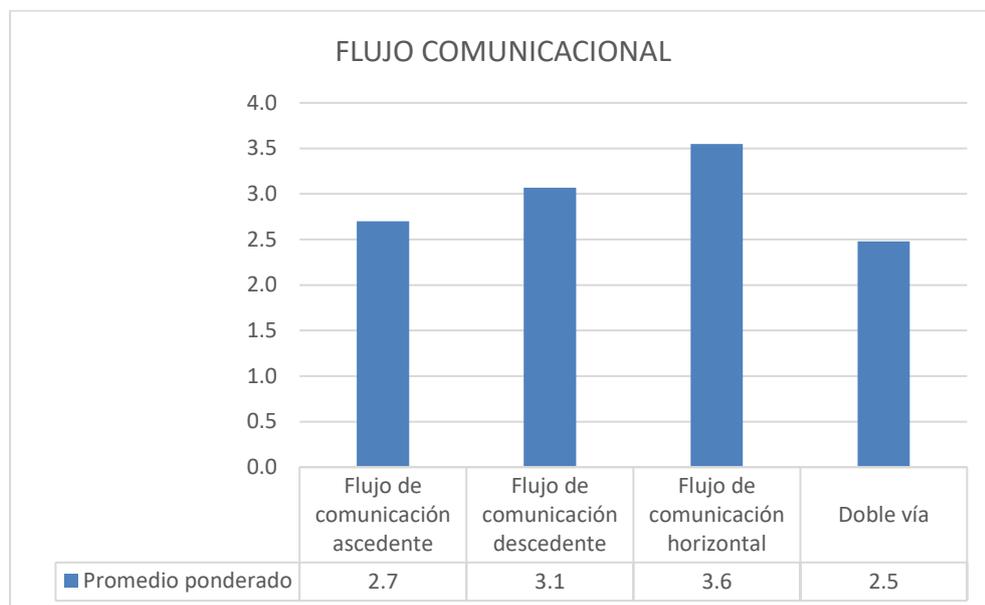


Figura 9: Resumen de indicadores de análisis de flujo comunicacional
Fuente propia

Interpretación:

La figura 9 nos muestra la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos índices de flujo comunicacional. El mayor valor es de 3.6 (nivel bajo, rango bueno) que corresponde a **flujo de comunicación horizontal**, el valor bajo de 2.5 (Nivel alto, rango malo) que corresponde a **flujo de comunicación doble vía**, y los intermedios de 3.1 (nivel medio, rango regular) y 2.7 (nivel bajo, rango regular) que corresponde a **flujo de comunicación descendente** y **flujo de comunicación ascendente**.

En conclusión, el promedio general del **flujo comunicacional** está determinado por el valor de 2.98 **nivel medio, rango regular**, con un valor porcentual de 59.0%.

Cuadro N° 10

Revista interna			
Válidos	100		
Perdidos	0		
Valoraciones	Frecuencia	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado
5	15	15.0	15%
4	32	32.0	47%
3	29	29.0	76%
2	16	16.0	92%
1	8	8.0	100%
Total	100	100.0	

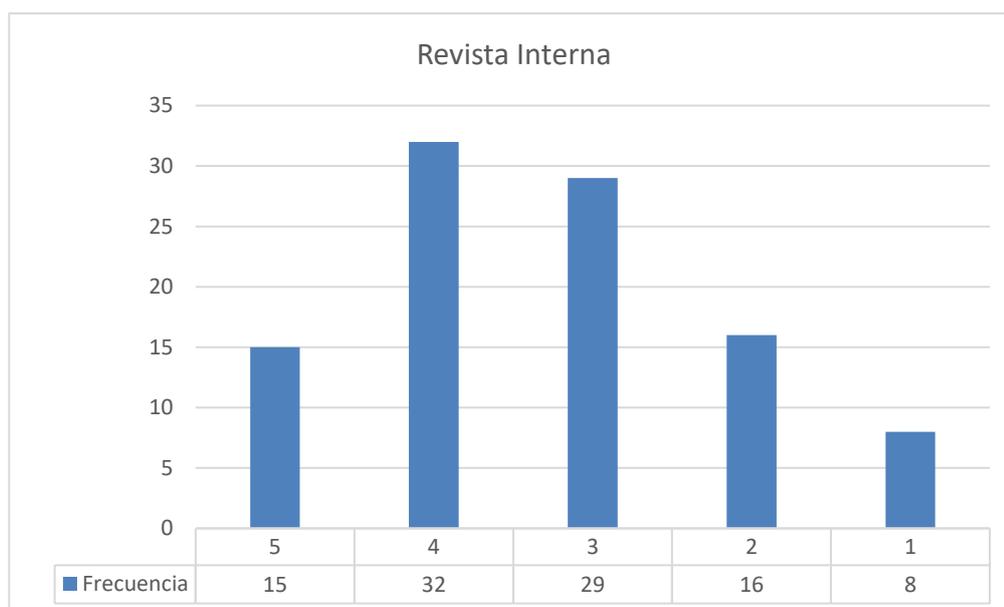
Figura N° 10

Figura 10: Revista Interna
Fuente propia

Interpretación:

En la figura 10 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 32 que representa el nivel de escala bueno, los menores valores son 8 y 15 que representan los niveles deficiente y muy bueno, respectivamente. Los

valores intermedios, son 29 y 16 que representa el nivel regular y malo de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre la **revista interna**, relacionada a la figura 10 fue de 3.3, que representa el **nivel alto, rango regular**.

Cuadro N° 11

Periódicos murales			
Válidos	100		
Perdidos	0		
Valoraciones	Frecuencia	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado
5	12	12.0	12%
4	22	22.0	34%
3	44	44.0	78%
2	13	13.0	91%
1	9	9.0	100%
Total	100	100.0	

Figura N° 11

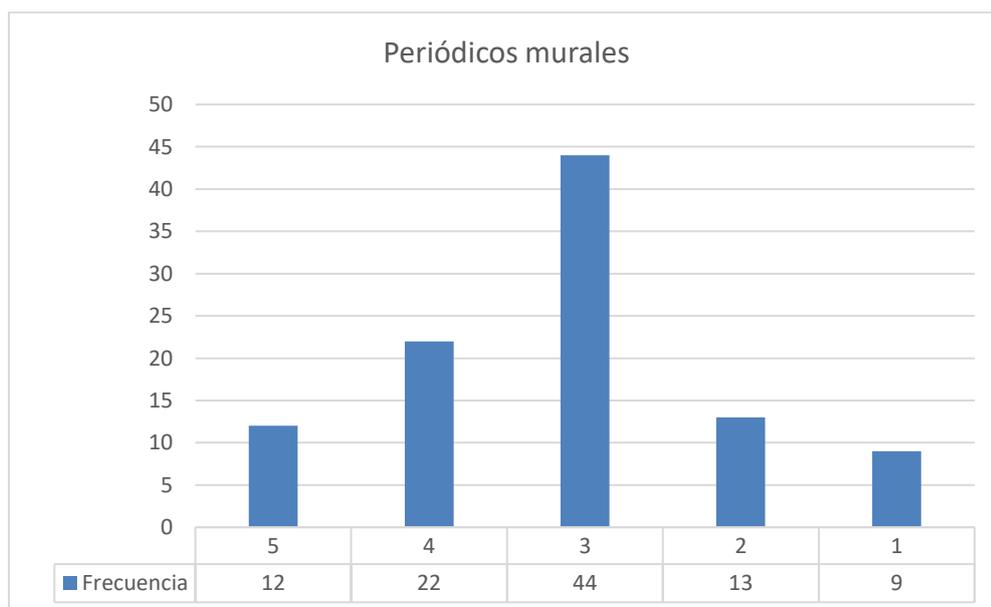


Figura 11: Periódicos Murales
Fuente propia

Interpretación:

En la figura 11 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 44 que representa el nivel de escala regular, los menores valores son 12 y 9 que representan los niveles muy bueno y deficiente, respectivamente. Los valores intermedios, son 22 y 13 que representa el nivel bueno y malo de la escala.

En conclusión, el valor promedio general de los **periódicos murales**, relacionada a la figura 11 fue de 3.2, que representa el **nivel medio, rango regular**.

Cuadro N° 12

Portal de internet				
Válidos				100
Perdidos				0
Valoraciones	Frecuencia	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado	
5	5	5.0	5%	
4	15	15.0	20%	
3	32	32.0	52%	
2	37	37.0	89%	
1	11	11.0	100%	
Total	100	100.0		

Figura N° 12

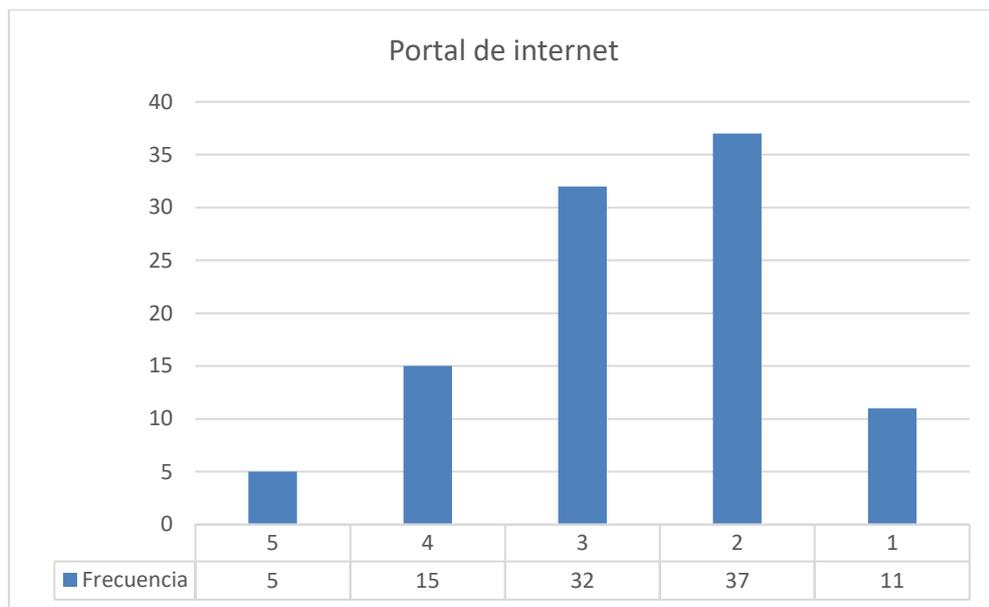


Figura 12: Portal web
Fuente propia

Interpretación:

En la figura 12 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 37 que representa el nivel malo, los menores valores son 11 y 5 que representan los niveles deficiente y muy bueno, respectivamente. Los valores intermedios, son 32 y 15 que representa el nivel regular y bueno de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre el **portal de internet**, relacionada a la figura 12 fue de 2.7 que representa el **nivel alto, rango regular.**

Cuadro N° 13

RESUMEN DE INDICADORES DE ANÁLISIS		
Herramientas de relaciones públicas	Promedio ponderado	Porcentaje %
Revista interna	3.3	66.0%
Periódicos murales	3.2	63.0%
Portal de internet	2.7	53.2%
	3.0	60.7%

Figura N° 13

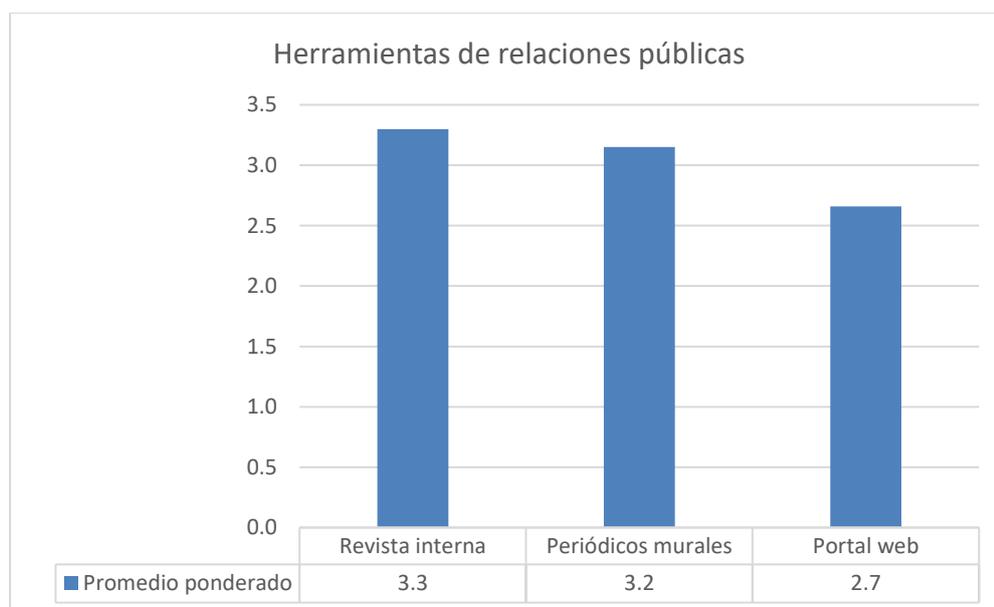


Figura 13: Resumen de indicadores herramientas de relaciones públicas
Fuente propia

Interpretación:

La figura 13 nos muestra la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos índices de las herramientas de relaciones públicas. El mayor valor es de 3.3 (nivel alto, rango regular) que corresponde la **revista interna**, el valor bajo de 2.7 (bajo, rango

regular) que corresponde a **portal de internet**, y el valor medio de 3.2 (nivel medio, rango regular) que corresponde a **periódicos murales**.

En conclusión, el promedio general de **herramientas de relaciones públicas** está determinado por el valor de 3.0 **nivel alto, rango regular**, con un valor porcentual de 66.0%.

Cuadro N° 14

Motivación organizacional			
Válidos	100		
Perdidos	0		
Valoraciones	Frecuencia	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado
5	11	11.0	11%
4	24	24.0	35%
3	31	31.0	66%
2	24	24.0	90%
1	10	10.0	100%
Total	100	100.0	

Figura N° 14

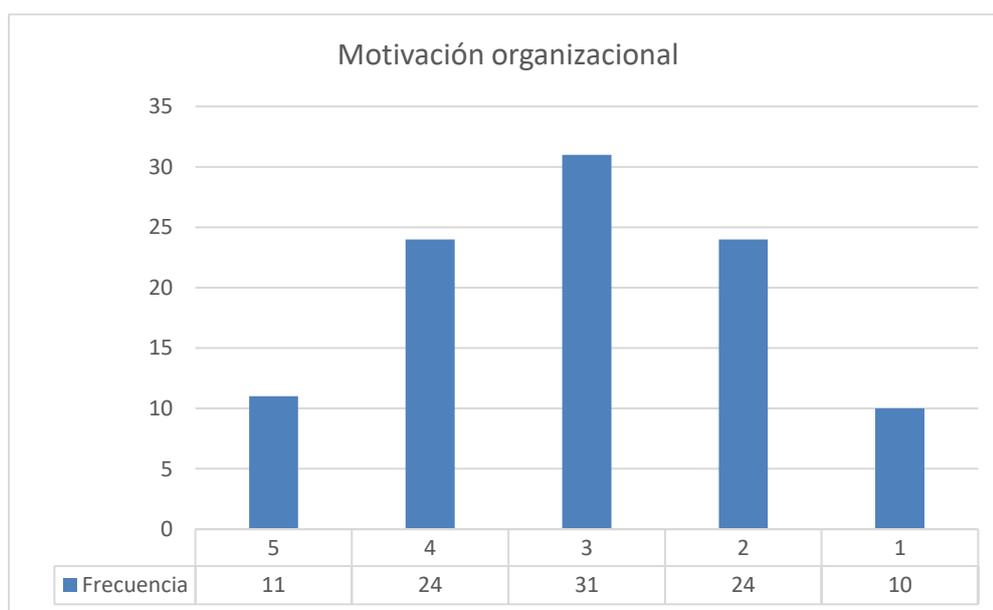


Figura 14: Motivación organizacional
Fuente propia

Interpretación:

En la figura 14 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 31 que representa el regular, los menores valores son 11 y 10 que representan los niveles muy bueno y deficiente, respectivamente. Los valores intermedios, son 24 que representa el bueno y malo de la escala

En conclusión, el valor promedio general sobre **motivación organizacional**, relacionada a la figura 14 fue de 3.0, que representa el **nivel medio, rango regular.**

Cuadro N° 15

Eficiencia Organizacional				
Válidos				100
Perdidos				0
Valoraciones	Frecuencia	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado	
5	26	26.0	26%	
4	25	25.0	51%	
3	21	21.0	72%	
2	17	17.0	89%	
1	11	11.0	100%	
Total	100	100.0		

Figura N° 15



Figura 15: Eficiencia organizacional
Fuente propia

Interpretación:

En la figura 15 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 26 que representa el nivel muy bueno, los menores valores son 17 y 11 que representan los niveles malo y deficiente, respectivamente. Los valores intermedios, son 25 y 21 que representa el nivel bueno y regular de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre **eficiencia organizacional**, relacionada a la figura 15 fue de 3.4, que representa el **nivel alto, rango regular.**

Cuadro N° 16

RESUMEN DE INDICADORES DE ANÁLISIS		
Desempeño organizacional	Promedio ponderado	Porcentaje %
Motivación organizacional	3.0	60.4%
Eficiencia organizacional	3.4	67.6%
	3.2.	64.0%

Figura N° 16

Figura 18: Resumen de indicadores desempeño organizacional
Fuente propia

Interpretación:

La figura 16 nos muestra la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos índices de las herramientas de relaciones públicas. El mayor valor es de 3.4 (nivel alto, rango

regular) que corresponde la **eficiencia** y el valor bajo de 3.0 (nivel medio, rango regular) que corresponde a **motivación organizacional**.

En conclusión, el promedio general del **desempeño organizacional** está determinado por el valor de 3.2 **nivel alto, rango regular**, con un valor porcentual de 64.0%.

Cuadro N° 17

Liderazgo organizacional			
Válidos	100		
Perdidos	0		
Valoraciones	Frecuencia	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado
5	19	19.0	19%
4	29	29.0	48%
3	25	25.0	73%
2	16	16.0	89%
1	11	11.0	100%
Total	100	100.0	

Figura N° 17



Figura 17: Eficiencia
Fuente propia

Interpretación:

En la figura 17 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 29 que representa el nivel bueno, los menores valores son 16 y 11 que representan los niveles malo y deficiente, respectivamente. Los valores intermedios, son 25 y 19 que representa el nivel regular y muy bueno de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre **liderazgo organizacional**, relacionada a la figura 17 fue de 3.3, que representa el **nivel alto, rango regular.**

Cuadro N° 18

Relaciones interpersonales				
Válidos				100
Perdidos				0
Valoraciones	Frecuencia	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado	
5	25	25.0	25%	
4	28	28.0	63%	
3	22	22.0	53%	
2	17	17.0	92%	
1	8	8.0	100%	
Total	100	100.0		

Figura N° 18

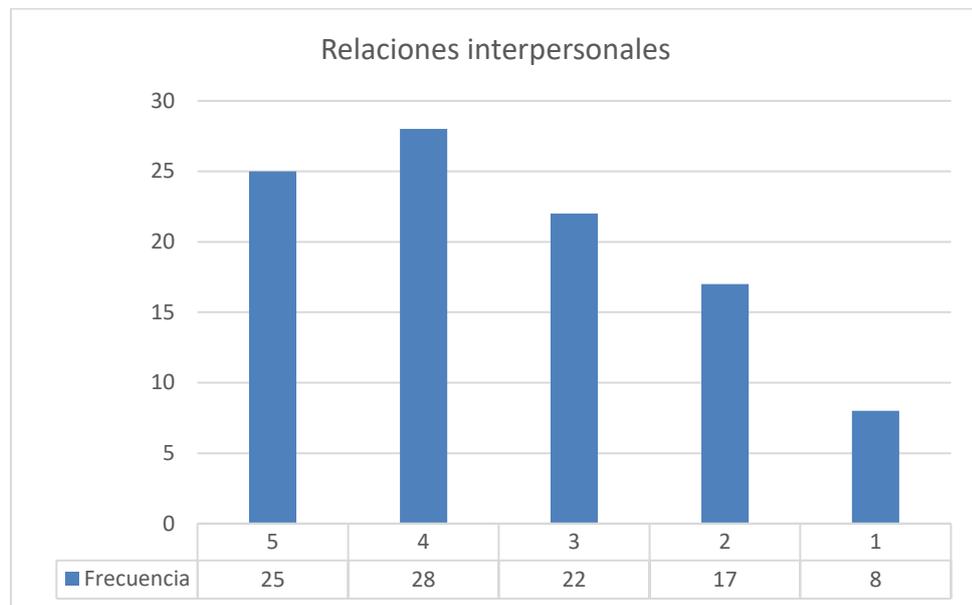


Figura 20: Relaciones interpersonales
Fuente propia

Interpretación:

En la figura 18 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 28 que representa el nivel bueno, los menores valores son 17 y 8 que representan los niveles malo y deficiente, respectivamente. Los valores intermedios, son 25 y 22 que representa el nivel muy bueno y regular de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre **relaciones interpersonales**, relacionada a la figura 18 fue de 3.5, que representa el **nivel alto, rango regular.**

Cuadro N° 19

Sentido de pertenencia			
Válidos	100		
Perdidos	0		
Valoraciones	Frecuencia	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado
5	41	41.0	41%
4	33	33.0	74%
3	12	12.0	86%
2	8	8.0	94%
1	6	6.0	100%
Total	100	100.0	

Figura N° 19

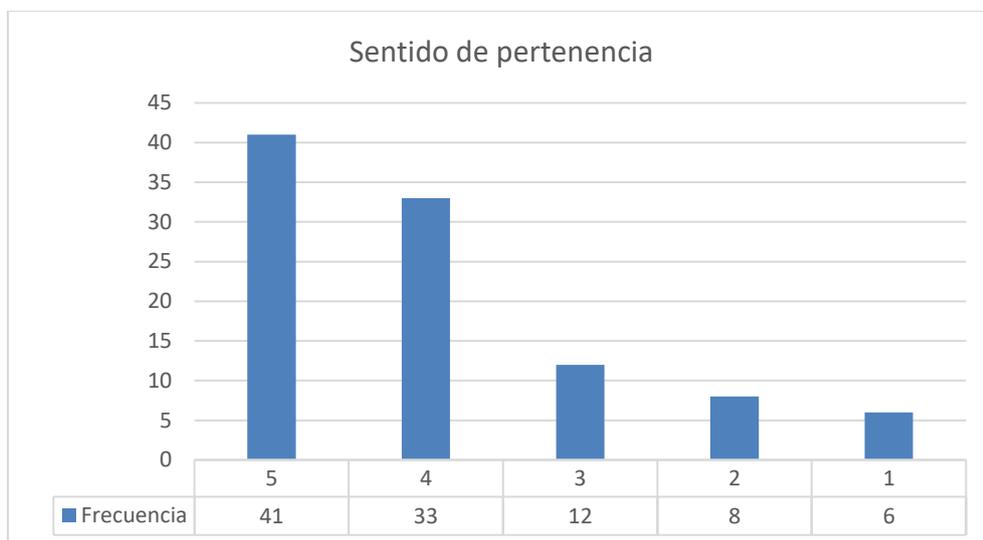


Figura 19: Sentido de pertenencia
Fuente propia

Interpretación:

En la figura 19 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 41 que representa el muy bueno, los menores valores son 8 y 6 que representan los niveles malo y deficiente, respectivamente. Los valores intermedios, son 33 y 12 que representa el nivel bueno y regular de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre **sentido de pertenencia**, relacionada a la figura 19 fue de 4.0, que representa el **nivel medio, rango bueno.**

Cuadro N° 20

Responsabilidad en la organización				
Válidos				100
Perdidos				0
Valoraciones	Frecuencia	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado	
5	15	15.0	15%	
4	22	22.0	37%	
3	26	26.0	62%	
2	23	23.0	86%	
1	14	14.0	100%	
Total	100	100.0		

Figura N° 20



Figura 20: Responsabilidad en la organización
Fuente propia

Interpretación:

En la figura 20 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 26 que representa el regular, los menores valores son 15 y 14 que representan

los niveles muy bueno y deficiente, respectivamente. Los valores intermedios, son 23 y 22 que representa el nivel malo y bueno de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre **responsabilidad**, relacionada a la figura 20 fue de 3.0, que representa el **nivel medio, rango regular**.

Cuadro N° 21

RESUMEN DE INDICADORES DE ANÁLISIS		
Satisfacción organizacional	Promedio ponderado	Porcentaje %
Liderazgo organizacional	3.3	65.8%
Relaciones interpersonales	3.5	69.0%
Sentido de pertenencia	4.0	79.0%
Responsabilidad en la organización	3.0	60.2%
	3.4 5	68.5%

Figura N° 21



Figura 21: Resumen de indicadores satisfacción organizacional
Fuente propia

Interpretación:

La figura 21 nos muestra la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos índices de las satisfacciones organizacionales. El mayor valor es de 4.0 (nivel medio, rango bueno) que corresponde **sentido de pertenencia**, el valor bajo de 3.0 (nivel medio, rango regular) que corresponde a **responsabilidad en la organización**, y los valores intermedios de 3.5 (nivel alto, rango bueno) que corresponde a **relaciones rganizacionalinterpersonales** y 3.3 (nivel alto, nivel regular) que corresponde a **liderazgo organizacional**.

En conclusión, el promedio general de **satisfacción organizacional** está determinado por el valor de 3.45 **nivel alto, rango regular**, con un valor porcentual de 68.5%.

Cuadro N° 22

Actitudes			
Válidos	100		
Perdidos	0		
Valoraciones	Frecuencia	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado
5	22	22.0	22%
4	15	15.0	37%
3	18	18.0	55%
2	20	20.0	75%
1	25	25.0	100%
Total	100	100.0	

Figura N° 22

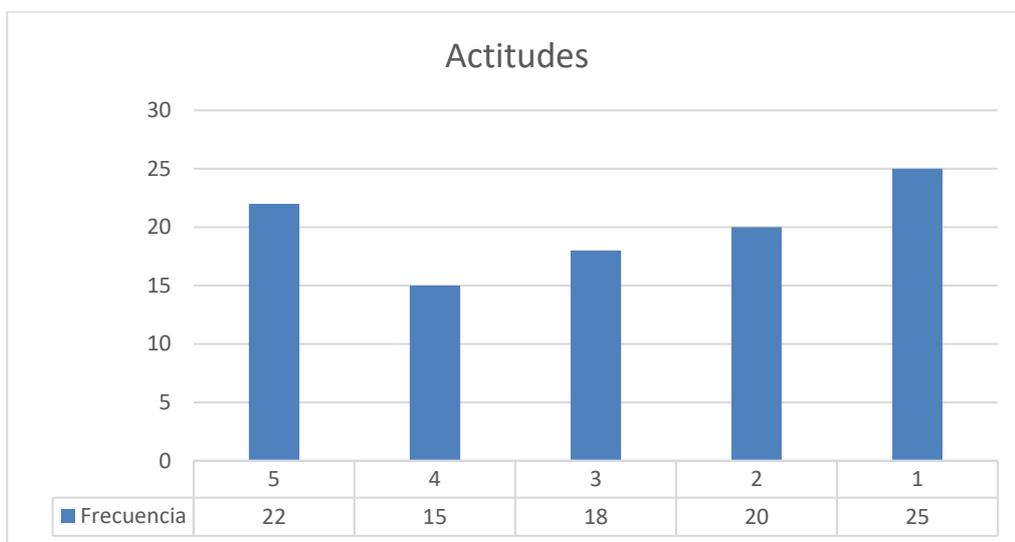


Figura 22: Actitudes
Fuente propia

Interpretación:

En la figura 22 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 25 que representa el deficiente, los menores valores son 18 y 15 que representan los niveles regular y bueno, respectivamente. Los valores intermedios, son 22 y 20 que representa el nivel muy bueno y malo de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre **actitudes** relacionada a la figura 22 fue de 2.9, que representa el **nivel medio, rango regular**

Cuadro N° 23

Compromiso afectivo			
Válidos	100		
Perdidos	0		
Valoraciones	Frecuencia	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado
5	44	44.0	44%
4	30	30.0	74%
3	17	17.0	91%
2	5	5.0	96%
1	4	4.0	100%
Total	100	100.0	

Figura N° 23

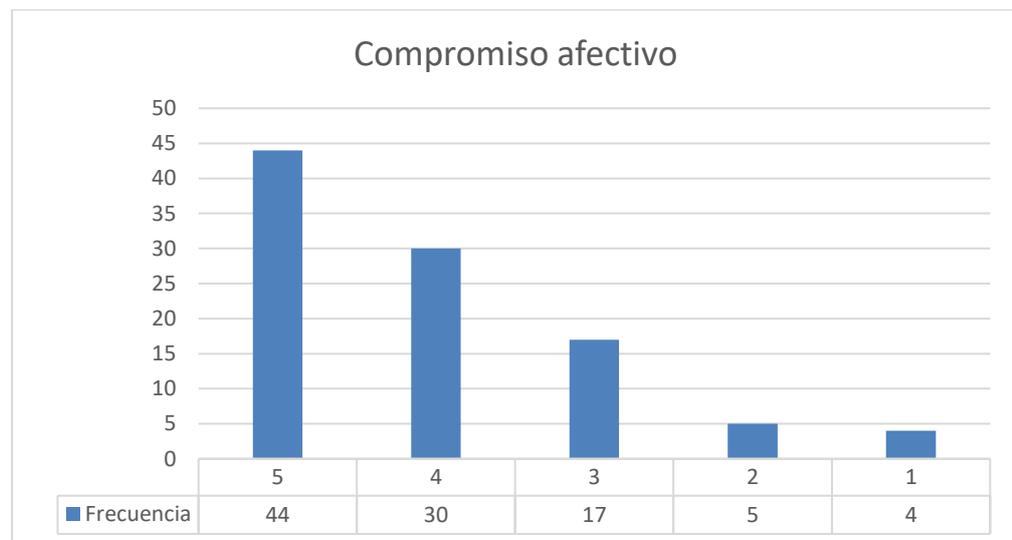


Figura 23: Compromiso afectivo
Fuente propia

Interpretación:

En la figura 23 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 44 que representa el muy bueno, los menores valores son 5 y 4 que representan los niveles malo y deficiente, respectivamente. Los valores intermedios, son 30 y 17 que representa el nivel bueno y regular de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre **compromiso afectivo**, relacionada a la figura 23 fue de 4.1, que representa el **nivel medio, rango bueno.**

Cuadro N° 24

Desarrollo profesional			
Válidos	100		
Perdidos	0		
Valoraciones	Frecuencia	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado
5	13	13.0	13%
4	21	21.0	34%
3	34	34.0	68%
2	19	19.0	87%
1	13	13.0	100%
Total	100	100.0	

Figura N° 24

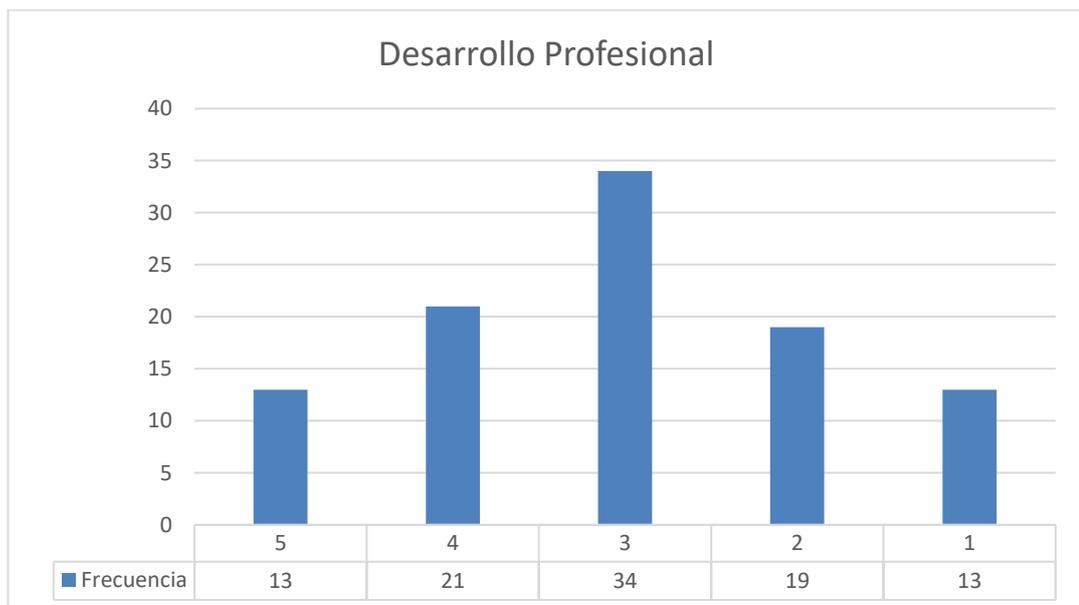


Figura 24: Desarrollo profesional
Fuente propia

Interpretación:

En la figura 24 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 34 que representa el nivel regular, los menores valores son 13 que representan los niveles muy bueno y deficiente. Los valores intermedios, son 21 y 19 que representa el nivel bueno y malo de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre **desarrollo profesional**, relacionada a la figura 24 fue de 3.0 que representa el **nivel medio, rango bueno**

Cuadro N° 25

Trabajo en equipo			
Válidos	100		
Perdidos	0		
Valoraciones	Frecuencia	Promedio ponderado	Porcentaje acumulado
5	39	39.0	39%
4	27	27.0	66%
3	24	24.0	90%
2	7	7.0	97%
1	3	3.0	100%
Total	100	100.0	

Figura N° 25

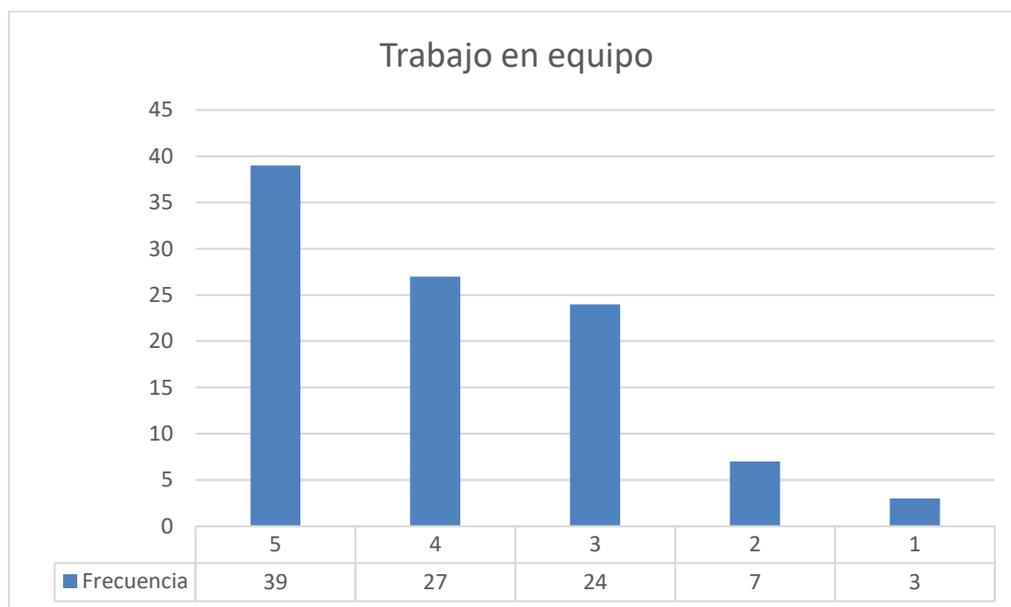


Figura 25: Trabajo en equipo
Fuente propia

Interpretación:

En la figura 25 de distribución de frecuencia el mayor valor que se observa es el 39 que representa el nivel muy bueno, los menores valores son 7 y 3 que representan los niveles malo y deficiente, respectivamente. Los valores intermedios, son 27 y 24 que representa el nivel bueno y regular de la escala.

En conclusión, el valor promedio general sobre **trabajo en equipo**, relacionada a la figura 25 fue de 2.6, que representa el **nivel bajo, rango regular.**

Cuadro N° 26

RESUMEN DE INDICADORES DE ANÁLISIS		
Compromiso Organizacional	Promedio ponderado	Porcentaje %
Actitudes	2.89	57.8%
Compromiso afectivo	4.05	81.0%
Desarrollo profesional	3.02	60.4%
Trabajo en equipo	2.61	52.2%
	3.14	62.9%

Figura N° 26



Figura 26: Resumen de indicadores satisfacción organizacional
Fuente propia

Interpretación:

La figura 26 nos muestra la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos índices de las satisfacciones organizacionales. El mayor valor es de 4.1 (nivel medio, rango bueno) que corresponde a **compromiso afectivo**, el valor bajo de 2.61 (nivel bajo, rango regular) que corresponde a **trabajo en equipo**, y los valores intermedios de 3.02 (nivel medio, rango regular) que corresponde a **desarrollo profesional** y 2.9 (nivel medio, rango regular) que corresponde a **actitudes**.

En conclusión, el promedio general de **satisfacción organizacional** está determinado por el valor de 3.14 **nivel medio, rango regular**, con un valor porcentual de 62.9,9%.

Cuadro N° 27

RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE VARIABLE COMUNICACIÓN INTERNA			
A	Comunicación Eficaz	Promedio ponderado	Porcentaje %
	Comunicación informativa	2.9	60.60%
	Comunicación eficaz	3.1	62.00%
	Retroalimentación ascendente	3.0	59.40%
		3.0	60.67%
B	Flujo comunicacional	Promedio ponderado	Porcentaje %
	Flujo de comunicación ascendente	2.7	54.00%
	Flujo de comunicación descendente	3.1	61.40%
	Flujo de comunicación horizontal	3.6	71.00%
	Flujo de comunicación doble vía	2.5	49.60%
		3.98	59.00%
C	Herramientas de relaciones públicas	Promedio ponderado	Porcentaje %
	Revista interna	3.3	66.00%
	Periódicos murales	3.2	63.00%
	Portal de internet	2.7	53.20%
		3.00	60.73%
	Promedio General	3.32	68.11%

Fuente Propia

Figura N° 27

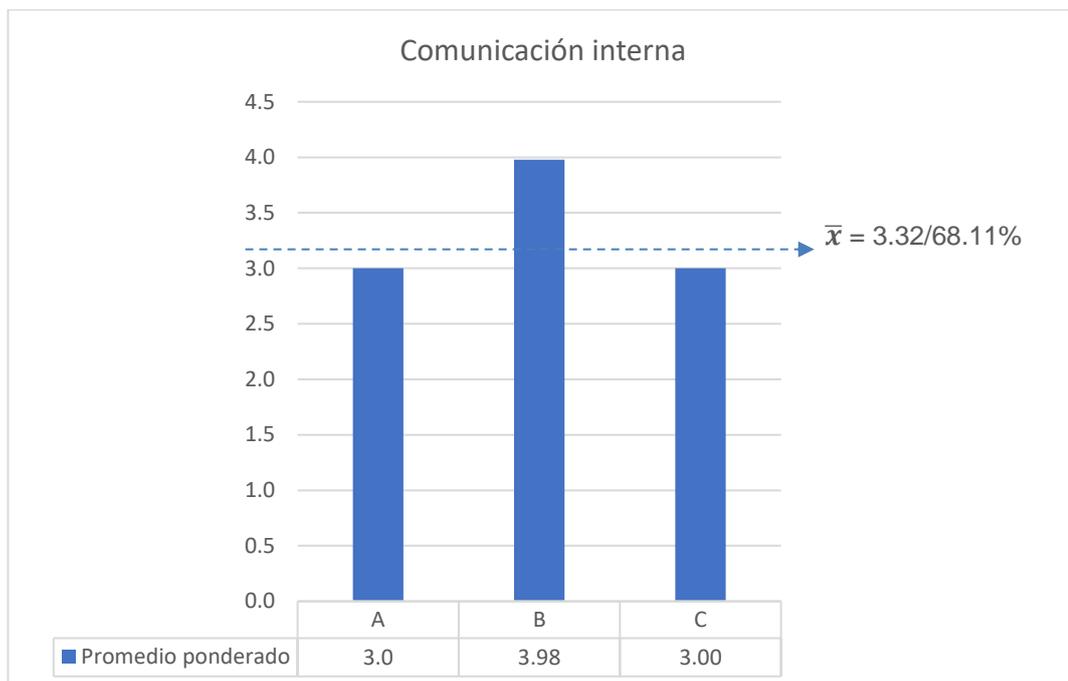


Figura 27: Promedio ponderado de los resultados de la variable Comunicación Interna
Fuente propia

Interpretación:

La figura 27, muestra los resultados de apreciación del nivel de Comunicación Interna, después de la apreciación del cuestionario, el valor alto es de 3.98 que pertenece al nivel medio, rango bueno, que corresponde al indicador **flujo comunicacional (B)**, los valores bajos son 3.0, nivel medio, rango regular, que corresponde al indicador **comunicación eficaz (A)** y al indicador **herramientas de relaciones públicas (C)**.

En conclusión, el promedio general del nivel de comunicación interna de 3.32 que pertenece al nivel medio, rango regular con un 68.11%.

Cuadro N° 28

RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL			
A	Desempeño organizacional	Promedio ponderado	Porcentaje %
	Motivación organizacional	3.0	60.40%
	Eficiencia organizacional	3.40	67.60%
		3.20	64.00%
B	Satisfacción organizacional	Promedio ponderado	Porcentaje %
	Liderazgo organizacional	3.3	65.80%
	Relaciones interpersonales	3.5	69.00%
	Sentido de pertenencia	4.0	79.00%
	Responsabilidad en la organización	3.0	60.20%
		3.45	68.50%
C	Compromiso Organizacional	Promedio ponderado	Porcentaje %
	Actitudes	2.89	57.80%
	Compromiso afectivo	4.05	81.00%
	Desarrollo Profesional	3.02	60.40%
	Trabajo en equipo	2.61	52.20%
		3.14	62.90%
	Promedio General	3.30	65.10%

Fuente propia.

Figura N° 28

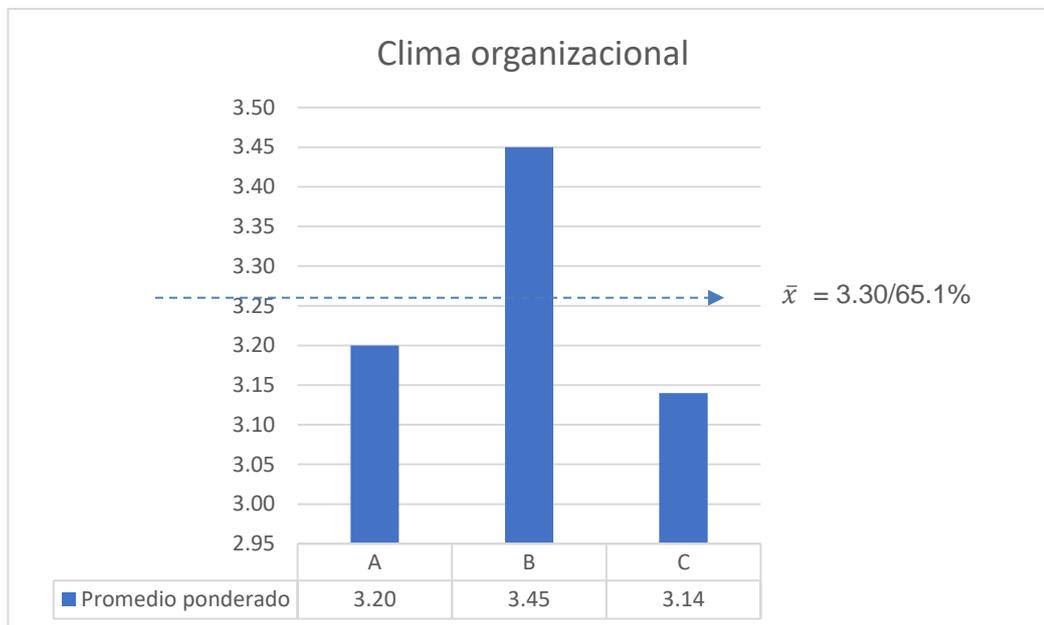


Figura 28: Promedio ponderado de los resultados de la variable Clima Organizacional
Fuente propia

Interpretación:

La figura 28, muestra los resultados de apreciación del nivel de Clima Organizacional, después de la apreciación del cuestionario, el valor alto es de 3.45 que pertenece al nivel alto, rango regular, que corresponde al indicador **satisfacción organizacional (B)**, el valor intermedio es de 3.20, que pertenece al nivel alto, rango regular, correspondiente al indicador **desempeño organizacional (A)** y el valor bajo es de 3.14, nivel medio, rango regular, que corresponde al indicador **compromiso organizacional (C)**.

En conclusión, el promedio general del nivel de Clima Organizacional de 3.30 que pertenece al nivel medio, rango regular con un 65.10%.

Cuadro N°29

Análisis y valoración de los niveles de relación entre las variables e indicadores en las hipótesis respectivas: General y específicas.

Hipótesis	V1 CI	X1	V2 Clima O.	X2	Δ	Diferencia porcentual
h1	Comunicación eficaz	3.00	Desempeño organizacional	3.30	-0.3	90.00%
h2	Flujo comunicacional	3.98	Satisfacción organizacional	3.30	-0.68	82.91%
h3	Herramientas de relaciones públicas	3.00	Compromiso organizacional	3.30	-0.3	90.00%
HG		3.32		3.30	0.02	99.39%

Fuente propia

Figura N°31

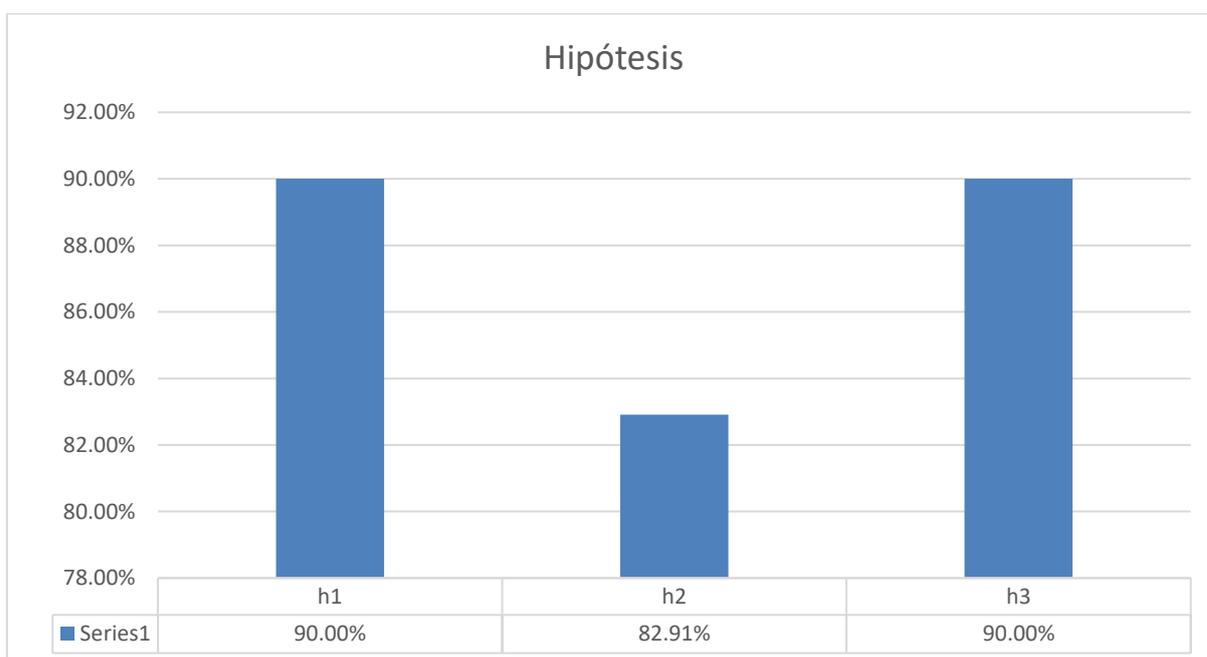


Figura 29: Análisis y valoración de los niveles de relación entre las variables e indicadores en las hipótesis respectivas
Fuente propia

Interpretación:

En el cuadro 29 se observan los niveles de relación entre las variables de la hipótesis general (HG) y de las hipótesis específicas (h1, h2, h3). Los mayores valores

porcentuales corresponden a 90.00% (Significativamente alto), que corresponde a los niveles de relación de las variable h1 (comunicación eficaz) y h3 (herramientas de relaciones públicas), el menor nivel de relación es de 82.91% que corresponde a la h2 (flujo comunicacional).

En conclusión, observamos que el valor promedio porcentual de 99.39%. corresponde a la hipótesis general (HG), que significa que el nivel de relación es alto entre las variables respectivas. Estos resultados nos permitieron determinar el proceso de contrastación de la hipótesis general postulada donde se evidencia que la comunicación interna se relaciona significativamente con el clima organizacional en la Gerencia de Producción Griferías de la empresa VSI Industrial con un incremento porcentual del 0.02%.

4.1.1 Prueba de hipótesis

➤ Contrastación de hipótesis y contrastación de variables

De lo de aquí desarrollado en la investigación, con la información expuesta y la información estadística presentada en capítulo IV relacionado al cuestionario aplicados (Adjunto en anexos), hemos podido demostrar las hipótesis planteadas al inicio del trabajo como respuesta tentativa a la presente investigación.

El análisis y contrastación de las variables independientes y dependientes correspondientes a las hipótesis objeto de la presente tesis, nos permitió determinar lo siguiente:

➤ **Hipótesis general**

La comunicación interna de la gerencia de producción griferías de la empresa VSI INDUSTRIAL se relaciona significativamente en el clima organizacional, con un promedio porcentual del 99.39%. (hipótesis general H1), que significa que el nivel de relación es alto entre las variables respectivas. Estos resultados nos permitieron determinar el proceso de contrastación de la hipótesis general postulada donde se evidencia que la comunicación interna en la Gerencia de Producción Griferías de VSI Industrial se relaciona significativamente en el clima organizacional con una disminución porcentual del 0.02%.

Al respecto, Brandolini (2009) sostiene que “una buena comunicación interna es un punto estratégico en la vida de las organizaciones. Y hacerlo eficazmente se traduce en mayor productividad y armonía dentro del ámbito laboral.” (p. 12)

➤ **Hipótesis específica primera**

La comunicación interna en **eficiencia de la comunicación** se relaciona significativamente en el clima organizacional con un grado significativamente de efecto 90.0% (hipótesis específica h1), que significa que el nivel de relación alto entre las variables respectivas. Estos resultados nos permitieron determinar el proceso de contrastación de la hipótesis específica (1) postulada, donde se evidencia que la comunicación interna de la Gerencia de Producción Griferías de la empresa VSI Industrial en la eficiencia de la comunicación se relaciona significativamente con el clima organizacional con una disminución porcentual del 0.3.

La comunicación efectiva favorece a la productividad de la organización y está relacionada a la transmisión de mensajes sin que existan obstáculos y que sobre todo originen una respuesta por parte del receptor, si aseguramos la efectividad de la comunicación lograremos dirigir los esfuerzos hacia los

objetivos que tiene trazados la organización, y más importante aún hacia los objetivos personales de los individuos que la integran. Que un mensaje sea interpretado exactamente como lo hubiera deseado un emisor representa un gran logro ya que el proceso de comunicación, durante sus etapas, presenta barreras que limitan la comprensión del mensaje. Al respecto Verdeber y Verdeber (2005) afirma que “el único mensaje es el que se entiende, no importa si es el que realmente pretendías ofrecer” (p. 50). Por ello la eficacia de la comunicación es un factor de vital importancia en las organizaciones.

Los resultados de la investigación evidencian que la comunicación interna de la Gerencia de Producción Griferías de la empresa VSI Industrial, relacionada a la eficiencia de la comunicación originó que los procesos se optimicen y sean más productivos.

➤ **Hipótesis específica segunda**

La comunicación interna en los **flujos comunicacionales** se relaciona significativamente en el clima organizacional con un grado de efecto de 82.91% (hipótesis específica h2), que significa que el nivel de relación es alto entre las variables respectivas. Estos resultados nos permitieron determinar el proceso de contrastación de la hipótesis específica (2) postulada, donde se evidencia que la comunicación interna de la Gerencia de Producción Griferías de VSI Industrial en los flujos de comunicación se relaciona significativamente con el clima organizacional con una disminución porcentual del 0.68.

La comunicación interna fluye en diferentes direcciones, las estructuras formales e informales señalan el camino de los flujos. El modelo tradicional de flujo de la comunicación es el descendente, aquel en donde el emisor es aquel que ocupa un nivel más alto en la escala jerárquica, aquí pocas veces se toma en cuenta la respuesta del receptor, es decir pocas veces el flujo se convierte en ascendente, a pesar de que este permite que los colaboradores sean los que proponen las mejoras y sea un modelo más participativo y

enriquecedor. Para Martínez y Nosnik (2002): “la comunicación ascendente puede constituirse en un termómetro de lo que sucede con la gente a nuestro mando y, por lo tanto, su utilidad está en que dependiendo del nivel de detalle que tengamos de una manera más eficiente” (p.73). Con una estructura comunicacional correctamente establecida, la relación entre todos los integrantes de la organización, independientemente del lugar que ocupen en el organigrama, se convierte en exitosa, en la Gerencia de Producción Griferías de VSI Industrial, se relaciona positivamente.

➤ **Hipótesis específica tercera**

La comunicación interna en las **herramientas de las relaciones públicas** se relaciona significativamente en el clima organizacional, con un grado significativo de efecto de 90.0% (hipótesis específica h3), que significa que el nivel de relaciones alto entre las variables respectivas. Estos resultados nos permitieron determinar el proceso de contratación de la hipótesis específica (3) postulada, donde se evidencia que la comunicación interna de la Gerencia de Producción Griferías de VSI Industrial en las herramientas de las relaciones públicas se relaciona significativamente con el clima organizacional con una disminución porcentual del 0.3%.

Las herramientas de las relaciones públicas son diseñadas y administradas por la organización para que la información que fluye sea oportuna. Para poder tener un control sobre ellas, se debe hacer uso correcto del plan estratégico de comunicación, que determinará con pertinencia las herramientas que se emplearán dependiendo del público y del objetivo que se quiera lograr. Gestionar la comunicación interna determina el buen funcionamiento de la empresa. Al respecto Brandolini (2009) señala: “A través de la aplicación de estas herramientas, la empresa intenta satisfacer las distintas necesidades de comunicación y además modificar positivamente la actitud de los distintos públicos de interés” (p. 85)

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

Luego de presentar los resultados obtenidos por medio de la aplicación del instrumento, y con el propósito de contrastar el presente estudio con otras investigaciones, se realiza la siguiente discusión de resultados.

El estudio de la variable se realizó aplicando el cuestionario de apreciación (ANEXO1); en referencia a los resultados descriptivos del presente trabajo de investigación en la variable **comunicación interna**; en referencia a los resultados descriptivos de investigación de la variable **comunicación eficaz** (cuadro 4 de resumen); se aprecia la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos índices donde el mayor valor es de $X=3.1$ (nivel medio, rango regular) que corresponde a **comunicación eficaz**, el valor bajo de $X=2.9$ (nivel bajo, rango regular) que corresponde a **comunicación informativa**, y el valor medio $X=3.0$ (nivel medio, rango regular) que corresponde a **retroalimentación ascendente**.

En conclusión, el promedio general de la **comunicación eficaz** está determinado por el valor $X=3.0$ **nivel medio, rango regular**, con un valor porcentual de 59.9%.

El cuadro 9 de resumen, nos muestra la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos índices de los **flujos comunicacionales**. El mayor valor es de $X=3.6$ (nivel

bajo, rango bueno) que corresponde al **flujo de comunicación horizontal**, el valor bajo de $X= 2.5$ (nivel alto, rango malo) que corresponde al **flujo comunicación doble vía** y los valores intermedios $X=3.1$ (nivel medio, rango regular) que corresponde al **flujo de comunicación descendente** y $X=2.7$ (nivel bajo, rango regular) que corresponde al **flujo de comunicación ascendente**.

En conclusión, el promedio general de los **flujos comunicacionales** está determinado por el valor $X= 3.98$ **nivel medio, rango bueno**, con un valor porcentual de 59.0%.

En el cuadro 13 de resumen de indicadores de la variable **herramientas de relaciones públicas**, la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales, el mayor valor es de $X= 3.3$ (nivel alto, rango regular) que corresponde a la revista interna, el valor bajo de $X=2.7$ (nivel bajo, rango regular) que corresponde a **portal de internet** y el valor medio de $X=3.2$ (nivel alto, rango regular) que corresponde a comunicación verbal.

En conclusión, el promedio general de los canales de comunicación está determinado por el valor $x=3.0$ **nivel medio, rango regular** con un valor porcentual de 60.7%.

➤ **Nivel de apreciación de la variable comunicación interna**

En conclusión, el promedio general del nivel de relación de comunicación interna es de $X= 3.32$ que representa al nivel alto, rango regular, con un valor porcentual de 68,11%.

Se realiza la siguiente discusión de resultados; relacionados a la variable **clima organizacional** que se realizó aplicando el cuestionario de apreciación (Anexo 1); en referencia a los resultados descriptivos de investigación de la variable desempeño organizacional (cuadro resumen 16); se aprecia la distribución de

los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos índices donde el mayor valor es de $X= 3.4$ (nivel alto, rango regular) que corresponde a eficiencia organizacional, el valor bajo corresponde a motivación organizacional con un $X= 3.0$ (nivel medio, rango regular).

En conclusión, el valor promedio general sobre la apreciación de clima organizacional, relacionada al desempeño organizacional representada en la figura 16 con $X=3.2$, que representa el nivel alto, rango regular con un promedio porcentual de 64%.

En el **cuadro 21** de resumen de la variable **satisfacción organizacional**, nos muestra la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos índices, el mayor valor es de $x=4.0$ (nivel medio, rango regular) que corresponde a **sentido de pertenencia**, el valor bajo de $X=3.0$ (nivel medio, rango regular) que corresponde a **responsabilidad en la organización**, y los valores medios de $X=3.3$ (nivel alto, rango regular) que corresponde a **liderazgo organizacional** y $X=3.5$ (nivel alto, rango regular) que corresponde a **relaciones interpersonales**.

En conclusión, el promedio general la variable clima organizacional relacionada a la satisfacción organizacional está representado por el valor $X=3.4$ **nivel alto, rango regular**, con un valor porcentual de 68.5%.

En el **cuadro 26** de resumen de la variable **compromiso organizacional** nos muestra la distribución de los promedios ponderados y los correspondientes valores porcentuales de los respectivos índices, el mayor valor es de $X =4.05$ que representa al compromiso afectivo, que representa al **nivel medio, rango bueno**; el menor valor es $X=2.61$ (nivel bajo, rango regular) que corresponde a **trabajo en equipo**. Los valores intermedios, $X=3.02$ que representa al nivel medio rango regular y corresponde al **desarrollo profesional**; y $X=2.89$ que representa el nivel bajo, rango regular que corresponde a **actitudes**.

En conclusión, el valor promedio general sobre clima organizacional relacionada a **compromiso organizacional** está representada en la figura con un 62.9%, con un $X=3.1$ **nivel medio, rango regular.**

➤ **Nivel de apreciación de variable clima organizacional**

En conclusión, el promedio general del nivel de relación de comunicación interna es 3.32 que pertenece al nivel alto, rango regular con porcentaje del 68.11% (cuadro 27).

CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el análisis de la información obtenida como resultado de la aplicación de diversas herramientas de recolección de datos, durante el proceso investigativo llevado a cabo en la empresa objeto de estudio, se pudo concluir.

Conclusión general

Dentro de la problemática de la **comunicación interna** de Gerencia de Producción Griferías de la empresa VSI INDUSTRIAL en el **clima organizacional**, los resultados del análisis evidencian que la comunicación interna se relaciona significativamente con el clima organizacional, con un promedio porcentual significativamente alto de 99.39%, con un incremento porcentual del $X=0.02$.

Conclusiones específicas

Concordante con la conclusión general presentamos las siguientes conclusiones específicas:

- **La comunicación eficaz** se relaciona significativamente con la comunicación interna en el clima organizacional con un incremento altamente significativo de diferencia porcentual del 90.00%, con un incremento porcentual del $X=-0.3$
- **Los flujos comunicacionales** se relacionan significativamente con la comunicación interna en el clima organizacional con un incremento altamente significativo de diferencia porcentual del 82.91%, con un incremento porcentual del $X=-0.68$
- Las **herramientas de relaciones públicas** se relacionan significativamente con la comunicación interna en el clima organizacional con un incremento altamente significativo de diferencia porcentual del 90.00%, con un incremento porcentual del $X=0.3$.

RECOMENDACIONES

Los resultados de la presente investigación demostraron que la **comunicación interna** de Gerencia de Producción Griferías de la empresa VSI INDUSTRIAL en el **clima organizacional** se relacionan significativamente, sin embargo, nos permiten presentar las siguientes recomendaciones que contribuirán en el desarrollo de la excelencia de comunicación interna.

- Los resultados de la presente investigación demostraron que la **comunicación interna** de VSI Industrial es trascendental en el clima organizacional, asegurando el cumplimiento de objetivos y es ello lo que permite el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La óptima gestión de la comunicación interna recae en la adecuada implementación de un plan de comunicación interna, estructurado y pensando en la realidad en la que se desenvuelven los colaboradores en la organización, por lo que se

recomienda conocer sus necesidades mediante un diagnóstico previo para encaminar la comunicación organizacional hacia la excelencia.

- Se recomienda mantener una equilibrada comunicación interna en el clima organizacional, por tanto, se recomienda diseñar nuevas estrategias para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna con el objetivo de que esta pueda cumplir sus principales funciones que como son: generar identificación con la organización por parte del trabajador hacia VSI y fortalecer las relaciones interpersonales entre los colaboradores.
- Se recomienda mejorar el **flujo de la comunicación bidireccional** que contribuye a generar un clima de confianza y a mantener las buenas relaciones entre los colaboradores y los altos mandos, ya que se encuentran están directamente relacionados con las estructuras formales de la organización, este modelo puede generar aceptación o no dentro del público interno. El trabajo de VSI debe centrarse en hacer sentir al colaborador escuchado, por lo que debe trabajar en la fluidez de la comunicación ascendente y el flujo de la comunicación doble vía. Se recomienda generar espacios en los que los colaboradores puedan manifestar sus puntos de vista a sus jefes directos y en los que puedan obtener feedback para que posteriormente se tomen acciones y mejoras que puedan ser percibidas por el colaborador. Se sugiere realizar desayunos con los líderes de equipos para que se les traslade la información correcta y la imagen que se tiene de los colaboradores.
- Las **herramientas de las relaciones públicas** constituyen un elemento imprescindible en la optimización del clima organizacional, ya que generan un vínculo con la organización. VSI se recomienda optimizar las herramientas de las relaciones públicas utilizadas, sobre todo el portal de internet ya que se ha identificado que no tiene un óptimo desempeño. Además, de analizar la realidad de la organización y de acuerdo a la evaluación implementar más herramientas que sumen al logro de objetivos de la organización.

FUENTES DE INFORMACIÓN

➤ Libros

- Amorós, E. (2007), *Comportamiento organizacional*. Lima, Editorial Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo,
- Andrade H. (2005) *Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica*, Valencia: Netbiblo, Editorial Cristina Seco
- Bedoya M. (2004), *Motivación, trabajo y éxito*, Mérida: Editorial Venezolana
- Brandolini A., Gonzáles M. Frígoli J. (2009) *Comunicación Interna: recomendaciones y errores frecuentes*, Buenos Aires, DIRCOM
- Bustos y Miranda (2001), *Clima Organizacional*, Madrid: Santiago Lautaro
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Recuperado de <http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>
- Chiang M. (2012), *Comunicación Interna – Dirección y Gestión de Empresa*, Málaga, Vértice
- Chiavenato I. (2000), *Administración de Recursos Humanos*, Cali: Mc Graw-Hill
- Chiavenato I. (2007) *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*, México D.F.: Mc Graw Hill
- Davis K. y Newstrom J. (1991), *Comportamiento humano en el trabajo*, México D.F.: Mc Graw Hill
- De La Cruz, I. (2014), *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*, España: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Déllano, B. (1990), *Las Relaciones Públicas en Chile, fundamentos prácticos y teóricos*, Santiago: Editorial Universitaria.
- Fernández C. (2005) *La comunicación en las Organizaciones*, Ciudad de México: Trillas

- Fernandez M. (2015), *Comunicación Efectiva y trabajo en equipo*, Barcelona, Parainfo
- García P. (1998), *La comunicación Interna*, Madrid: Editorial Díaz de Santos
- Grunig J. y Hunt T. (2000). *Dirección de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Ediciones Gestión
- Litwin, G. y Stinger H., *Organizational Climate*. New Jersey: Prentice -Hall.
- Madrigal B. (2006) *Habilidades directivas*, Ciudad de México: Mc Graw Hill
- Martinez, A. y Nosnik, A. (1988), *Comunicación organizacional práctica*, México: Trillas.
- Meyer, J. y Allen, N. (13 de noviembre del 2010), *A three component conceptualization of organization commitment, in Human Resource Management*. Volumen (13) p.p 91 – 98
- Public Relations Society of America (2017). *General Information on the Practice of Public Relations*, recuperado de <http://www.prsa.org/about/about-pr/all-about-pr/>
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall
- Robbins (2004), *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*, Ciudad de México: Prentice Hall
- Sierra, Bravo. R. *Técnicas de investigación Social*. 9ª. Edición. Madrid. Editorial Paraninfo, S. A. 1994. 705p. ISBN 84-283-1548-5
- Verderber, R., & Verderber, K. (2006), *Comunícate*, Ciudad de México: Grupo Geo Impresores.
- Werther y Keith (2000), *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Ciudad de México: Mc Graw-Hill

➤ **Tesis**

- Angarita, F. (2011) *Medición del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los empleados de Copetran Bucaramanga* (Tesis de pregrado),

Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga, Colombia. Recuperado de https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/1609/digital_21646.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Barba, F. Cabrera. (2003). *Diagnóstico De Comunicación Interna Para La Universidad De Las Américas*, (Tesis de pregrado), Universidad De Las Américas, Puebla, México. Recuperado de Http://Catarina.Udlap.Mx/U_DI_A/Tales/Documentos/Lad/Barba_G_F/Indice.Html

Bendezú T. (2016) *La Comunicación Interna y su incidencia en el fortalecimiento de la Identidad Corporativa en la Municipalidad Distrital del Callao*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/4942/3/Bendezu_ts.pdf

Contreras D. (2012) *Estudio y estrategia de Comunicación Interna para una empresa de confección textil: El caso de Textiles el Carmen*. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. Recuperado de http://www.repositorio.usac.edu.gt/2352/1/16_0967.pdf

Medina, P. (2014) *La Comunicación Interna en relación con el clima organizacional en Premium Data SAC Año 2013*, (Tesis de Licenciatura) Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.

Muñoz, A. (1990) *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo*. (Tesis doctoral,) Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España. Recuperado de <https://www.ucm.es/repositoriodigital/rdc~recfpro/rev61COL5.pdf>

Torre (2015), *Clima organizacional de la Universidad Telesup Facultad de Derecho y Ciencias Sociales en la motivación laboral* (Tesis de pregrado). Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.

Zanabria J. (2008), *Clima Organizacional En Una Institución Pública En La Ciudad De Lima* (Tesis de Pregrado) Universidad De San Martín De Porres, Lima Perú

ANEXOS 1

MODELO DE ENCUESTA

CUESTIONARIO VALORATIVO

Instrucciones: A continuación, encontrará una lista de expresiones que pretende medir la Relación de la **comunicación interna** y el **clima organizacional** en la Gerencia de Producción Griferías de la empresa VSI Industrial. Los enunciados están referidos a cómo actúa, percibe, o siente usted como trabajador de la empresa.

Por favor, lea con atención y cuidado cada expresión y marque con una equis (X) en la alternativa que mejor se adecue a su criterio, según la siguiente clave: Valorar cada pregunta de 1 a 5 según el nivel de acuerdo con la afirmación: **5 muy bueno/ a 1 malo.**

REACTIVOS		ÍNDICES	VALORACIÓN				
N°			5	4	3	2	1
	COMUNICACIÓN EFICAZ						
1	¿La empresa se preocupa por que la comunicación interna dentro de la empresa funcione correctamente?	COMUNICACIÓN INFORMATIVA					
2	¿Sienten que disponen de comunicación suficiente para realizar su trabajo con eficacia?	COMUNICACIÓN EFICAZ					
3	¿La comunicación consigue el compromiso del equipo en el logro de los objetivos?	RETROALIMENTACIÓN ASCEDENTE					
	FLUJOS COMUNICACIONALES						
4	¿Usted transmite libremente información y se comunica con su jefe directo?	FLUJO DE COMUNICACIÓN ASCENDENTE					
5	¿Se crea un clima idóneo para que la transmisión de información se haga de manera fluida?	FLUJO DE COMUNICACIÓN DESCENDENTE					
6	¿Me es sencillo coordinar trabajos con compañeros de otras áreas?	FLUJO DE COMUNICACIÓN HORIZONTAL					
7	Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe)	FLUJO DE COMUNICACIÓN DOBLE VÍA					
	HERRAMIENTAS DE RELACIONES PÚBLICAS						
8	¿El contenido de la revista interna me brinda información relevante y me mantiene informado?	REVISTA INTERNA					
9	¿Considero que los periódicos murales me brindan información de forma adecuada y actualizada?	PERIÓDICOS MURALES					

10		¿Tengo conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de mi área de trabajo?	PORTAL DE INTERNET						
	CLIMA ORGANIZACIONAL	DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL							
11		¿He recibido en los últimos 6 meses algún reconocimiento por trabajar bien en la empresa?	MOTIVACIÓN ORGANIZACIONAL						
12		¿Cumplo los objetivos de mi puesto de trabajo?	EFICIENCIA ORGANIZACIONAL						
		SATISFACCIÓN LABORAL							
13		¿Existe el espíritu de equipo en la compañía?	LIDERAZGO ORGANIZACIONAL						
14		¿Existe comunicación entre mis compañeros de trabajo que permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales?	RELACIONES INTERPERSONALES						
15		¿El nombre y prestigio de la organización son gratificantes para mí?	SENTIDO DE PERTENENCIA						
16		¿Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto, sé lo que se espera de mí la empresa	RESPONSABILIDAD EN LA ORGANIZACIÓN						
		COMPROMISO ORGANIZACIONAL							
17		¿Tengo oportunidades para aprender y crecer en este trabajo?	ACTITUDES						
18		¿Me gusta ser parte de la empresa?	COMPROMISO AFECTIVO						
19		¿Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo?	DESARROLLO PROFESIONAL						
20		¿Existe integración y cooperación entre los miembros de mi área?	TRABAJO EN EQUIPO						

ANEXOS 2
ESTADÍSTICA

Puntaje (peso)	Índice (clase)	Rango (categoría)	Intervalo
5	A	Muy bueno	19-20
4	B	Bueno	16-18
3	C	Regular	11-15
2	D	Malo	7-10
1	E	Deficiente	0-6

Nivel	E(1)	D(2)	C(3)	B(4)	A(5)
Alto	1.5	2.5	3.5	4.5	
	1.4	2.4	3.4	4.4	5.0
	1.3	2.3	3.3	4.3	4.9
Medio		2.2	3.2	4.2	
	1.2	2.1	3.1	4.1	
		2.0	3.0	4.0	4.8
		1.9	2.9	3.9	
Bajo	1.1	1.8	2.8	3.8	
	1.0	1.7	2.7	3.7	4.7
		1.6	2.6	3.6	4.6